

N° 2014-37

AVRIL 2014

Enquête qualitative auprès
de 30 responsables formations,
formateurs et consultants.

– LA FORMATION CONTINUE DES CADRES VUE PAR LES PROFESSIONNELS DU SECTEUR –

– LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC–

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômés...) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes de l'enseignement supérieur, des cadres et des entreprises. Le département Études et Recherche de l'Apec et sa quarantaine de collaborateurs animent cet observatoire.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.cadres.apec.fr > rubrique *Marché de l'emploi*

© Apec, 2014

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association Pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901, et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CGPME, UPA, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, UGICA-CFTC, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).

- 03 Principaux enseignements
- 05 Méthodologie
- 07 Contexte et objectif

1 – UN UNIVERS MARQUÉ PAR LA COMPLEXITÉ ET DES TENDANCES CONTRADICTOIRES

- 10 Les multiples dimensions de la formation en entreprise
- 12 Des acteurs aux postures et visions différentes
- 14 L'influence de la conjoncture et des logiques d'économie

2 – UNE PLACE A PRIORI BIEN COMPRISE PAR LES ENTREPRISES

- 18 Les compétences attendues : des définitions encadrées
- 20 Un processus rodé d'élaboration des formations
- 24 Les différentes raisons de former les cadres
- 25 La formation face aux différentes temporalités

3 – LA MISE EN ŒUVRE DES FORMATIONS

- 28 Le contour et l'organisation des formations
- 31 Les dispositifs privilégiés : l'intra, le sur-mesure, le présentiel et le collectif

4 – DES DISPOSITIFS INÉGALEMENT UTILISÉS

- 38 Le plan de formation, axe majeur de la politique de formation
- 38 L'échec du DIF
- 40 Le bilan de compétences : les entreprises toujours méfiantes
- 40 Le CIF : un dispositif qui exclut les cadres
- 41 Formations diplômantes, certifications : un enjeu limité pour les cadres
- 41 La VAE : un potentiel sous-exploité

5

– COMMENT ÉVALUER LES ACTIONS DE FORMATION ?

- 44 L'évaluation « à chaud » ne mesure que le ressenti immédiat
- 46 L'impact mesurable sur les compétences métiers
- 48 L'importance des impacts indirects
- 51 La mesure du retour sur investissement : une ambition inatteignable ?
- 52 Un rôle discuté sur l'employabilité des cadres

6

– LA FORMATION CONTINUE EN PERSPECTIVE

- 56 Les contenus émergents
 - 58 Les modes d'apprentissage : mixage et sur-mesure
 - 60 Repenser la place de la formation professionnelle ?
-
- 62 Conclusion
 - 63 Glossaire

– PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS –

La formation professionnelle en entreprise est une équation complexe à résoudre. Elle est traversée par différentes logiques, difficiles à conjuguer : la logique d'efficacité immédiate face à la logique d'anticipation sur le long terme, la logique collective face à la logique individuelle, la logique de rentabilité économique face à la logique sociale (développement personnel, fidélisation, paix sociale...), la logique administrative face à la logique stratégique. Le rôle de synthèse du responsable de formation est donc délicat.

Les entreprises attendent actuellement un retour rapide, concret et visible de leurs investissements en formation, y compris pour les cadres. Pour tous les acteurs interrogés, la formation doit permettre l'acquisition d'une compétence précise et mesurable, ce qui pose la question de l'évaluation des actions de formation menées (efficacité et retour sur investissement).

La conjoncture économique renforce la logique de court terme des formations et de leur opérationnalité immédiate. L'entreprise manque de vision sur son devenir et sur celui de ses métiers, la durée des sessions est raccourcie, l'exigence de bénéfices à court terme est de plus en plus forte.

La conjoncture économique accroît également la pression sur les budgets due à **l'émergence de nouveaux rapports clients/fournisseurs de plus en plus souvent pilotés par la fonction achats.**

Les responsables de formation en entreprise sont **trop souvent absorbés par la complexité administrative** des dispositifs et sont ainsi empêchés de mener une réflexion stratégique à long terme sur les besoins en compétences.

Les mêmes **voudraient disposer des instruments de la mesure du retour sur l'investissement en formation, de plus en plus souhaitée par les directions d'entreprise.** Mais si les coûts de formation sont facilement mesurables, il est beaucoup plus difficile de mesurer les gains financiers générés par les formations pour l'entreprise. Il est difficile de distinguer ce qui relève de la formation de ce qui relève d'autres

éléments de contexte. Certains jugent cette ambition inatteignable, et considèrent que l'évaluation de la formation garde forcément un caractère qualitatif.

L'évaluation des formations se résume souvent à une évaluation « à chaud » via un questionnaire de satisfaction. L'évaluation des acquis est plus rare et les professionnels de la formation pensent que les cadres acceptent mal cette démarche. L'évaluation « à froid » de l'efficacité réelle des formations reste minoritaire, mais elle peut toutefois être imposée dans le cadre d'une certification de l'organisme.

Les professionnels de la formation rencontrés se rejoignent sur l'importance des impacts indirects pour évaluer la qualité d'une formation. Outre les nouvelles compétences acquises, suivre une formation est une marque de reconnaissance et un facteur de valorisation pour les cadres concernés, susceptible de renforcer leur implication et leur motivation. C'est aussi un moyen pour le cadre de prendre du recul par rapport à l'exercice de son métier, et de favoriser un bon climat social. Les formations « sur-mesure » sont quant à elles un moyen de faire adhérer à un projet et des objectifs communs.

Si la définition des compétences attendues et la mise en place des formations destinées aux cadres sont généralement bien formalisées au sein des entreprises, ce travail manque souvent d'une réflexion stratégique sur les évolutions des besoins en compétences à long terme. Selon les acteurs interrogés, l'environnement et notamment les logiques territoriales sont insuffisamment intégrés pour anticiper les besoins en formation. Ils constatent une coopération encore insuffisante entre les entreprises, les branches professionnelles, les régions, les organismes de formation et les organismes paritaires.

Les formations en présentiel ont toujours la préférence des entreprises. Les personnes rencontrées évoquent plusieurs points négatifs qui limitent l'usage du *e-learning* : le manque d'accompagnement pédagogique des stagiaires en formation, le manque d'interaction avec le formateur, l'absence de garantie sur l'assiduité des stagiaires et leur implication... Le *e-learning* est toutefois considéré comme pouvant être

utile en tant que complément et les formations qui allient présentiel et distanciel se sont développées. Ainsi, le *blended learning* est un mode de formation qui séduit aussi bien les entreprises que les cadres : il permet les formations théoriques *via* le *e-learning* et un présentiel centré sur les mises en pratique.

Les entreprises souhaiteraient selon les interlocuteurs plus de formations « sur-mesure », avec des stagiaires d'une seule et même entreprise. Ce type de formation a l'avantage d'adapter le contenu des formations au fonctionnement de l'entreprise, à sa culture, à ses enjeux. Les attentes des entreprises sont également plus fortes concernant la place accordée aux mises en pratique dans les formations, en réduisant le temps accordé aux notions théoriques, au nom de l'exigence d'opérationnalité.

Responsables de formation en entreprise et organismes de formation partagent un même **constat d'échec du DIF**. Selon eux, ce dispositif a toujours souffert d'un manque de lisibilité et de clarté pour les cadres et leurs managers, qui peinent à comprendre comment ils peuvent l'utiliser. Le droit de regard de l'employeur sur les formations suivies renforce en outre la difficulté à inscrire des projets individuels de formation dans le cadre du DIF. Au final, les usages du DIF apparaissent comme des détournements, soit comme mode de financement pour certaines formations (notamment en langues), soit en restant à l'initiative de l'employeur.

L'usage du CIF est marginal chez les cadres : peu demandent à en bénéficier et la démarche n'est pas encouragée par leur employeur. En outre, les demandes émises par les cadres sont souvent refusées par le Fongecif, cette population étant jugée moins prioritaire que les non-cadres et les demandeurs d'emploi.

Même si elle bénéficie d'un fort intérêt de la part des professionnels de la formation, **la VAE est jugée sous exploitée**, notamment dans les petites et moyennes entreprises. L'investissement personnel nécessaire peut rebuter certains salariés, selon les professionnels de la formation. Elle peut par contre être promue par certains employeurs qui y voient une solution pour répondre aux exigences de leurs clients.

L'ensemble des acteurs de la formation rencontrés partagent les mêmes doutes **quant aux effets de la formation sur l'employabilité des cadres**. Axée sur le court terme, la formation sert avant tout l'employabilité interne immédiate des cadres concernés. Elle est davantage la garantie de pouvoir continuer à travailler dans l'entreprise, plutôt que la garantie d'une mobilité externe. Les formations suivies répondent d'abord aux besoins de l'entreprise, sans avoir nécessairement d'impact réel sur l'employabilité des salariés concernés (par exemple, les formations sécurité obligatoires). Enfin, tous soulignent l'importance de l'implication du cadre comme « acteur » de son employabilité. ●

– MÉTHODOLOGIE –

L'étude s'appuie sur des entretiens individuels semi-directifs d'une heure quinze environ, réalisés en face à face.

Pour recueillir l'exhaustivité des discours par rapport à l'objet étudié, pour avoir une vision large et en miroir de cette problématique, trente interlocuteurs ont été rencontrés, la position de chacun leur conférant une vision spécifique sur ce sujet.

Quatre cibles ont été définies, avec des critères de segmentation au sein de chacune afin que l'échantillon soit bien diversifié. Ont été réalisés :

- 11 entretiens de responsables formation au sein d'entreprises, panachés en termes de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de situation géographique,
- 9 entretiens de responsables de formation au sein d'organismes de formation répartis en termes de statut (privés vs publics et parapublics) et de situation géographique,
- 6 entretiens de formateurs indépendants ou salariés, exerçant en Île-de-France ou en Province,
- 4 entretiens de consultants en formation panachés entre OPCA (organismes paritaires collecteurs agréés) et structures privées (tableau 1). ●

– Tableau 1 –

Cible 1 : 11 responsables formation en entreprise

Taille de l'entreprise	
Moins de 99 salariés	2
De 100 à 499 salariés	2
Plus de 500 salariés	7
Secteur d'activité	
Mécanique métallurgie	1
Equipements électriques et électroniques	1
Travaux de construction spécialisée	1
Activités informatiques	1
Ingénierie R & D	2
Banque	1
Commerce de gros	2
Distribution généraliste et spécialisée	2
Localisation	
Île-de-France	5
Province	6
TOTAL	11

Cible 3 : 6 formateurs

Statut	
Indépendants	3
Salariés	3
Localisation	
Île-de-France	4
Province	2
TOTAL	6

Cible 2 : 9 responsables d'organismes de formation

Statut de l'organisme	
Privés	5
- dont grands généralistes	3
- dont petits spécialisés	2
Autres structures (org. public, grande école, université)	4
Localisation	
Île-de-France	7
Province	2
TOTAL	9

Cible 4 : 4 consultants en formation

Type de structure	
Opcas	2
Réseau d'experts	1
Structure d'externalisation de la formation	1
Localisation	
Île-de-France	4
Province	0
TOTAL	4

Les entretiens ont été réalisés par la société LH2 entre juin et début octobre 2013.

Parmi les interlocuteurs rencontrés, un certain nombre ont souhaité que le nom de leur organisation soit mentionné dans le cadre de la présentation des résultats de l'enquête.

Il s'agit des sociétés suivantes : **Ascott informatique, Audencia, BNP Paribas, Caterpillar France, la CEGOS, le CESI, le réseau Clava, Citylangues, le CNAM, CO RH & Prévention, Euromaster, Evolutteam, Go Sport, HEC Executive Education, Institut Supérieur du Marketing, Méthodidacte, Opcalia IDF et Opcalia France, Phibor entreprise, Place de la formation, RSMS, Sciences Po - Direction de la Formation continue.**

– CONTEXTE ET OBJECTIF –

La formation continue des cadres a fait l'objet à plusieurs reprises d'études de l'Apec et de son département études et recherche. Si des questions sont posées régulièrement aux cadres, la confrontation de la vision des responsables de formation en entreprise avec celles des prestataires n'a jamais été réalisée.

Les critères classiques pour évaluer la position des salariés en matière de formation continue sont les budgets et le nombre de jours : sur cette base, les cadres font partie des catégories jugées les plus favorisées, à l'instar des techniciens et agents de maîtrise. Il a semblé intéressant de poser la question des conditions concrètes de mise en œuvre des formations, de leur efficacité et de leur retour sur investissement. Pour l'entreprise, qui finance les formations et qui en attend un gain en compétences, pour les cadres, pour lesquels se pose la question de savoir si les formations qu'ils suivent ont un impact sur leur évolution professionnelle en interne ou en dehors de l'entreprise.

Parallèlement à l'enquête quantitative réalisée par l'Apec auprès des cadres en emploi durant la même période¹, l'enquête qualitative a eu pour objectif d'établir un état des lieux des politiques et pratiques de formation continue à destination des cadres d'entreprise. Cette enquête rend compte des politiques des entreprises, de leur expérience, de la perception et des opinions de celles et ceux qui en ont la charge, que ce soit dans les entreprises qui emploient des cadres ou dans les entreprises dont la formation conti-

nue est le métier. Différents sujets ont donc été débattus avec chaque interlocuteur :

- La définition des compétences attendues et besoins en formation des cadres,
- Les politiques menées par les entreprises en matière de formation continue des cadres (objectifs, formations suivies par les cadres, rôle du manager, etc.),
- Les pratiques des entreprises en matière de formation continue, par rapport :
 - au choix des prestataires : méthodes, attentes, critères,
 - au choix des apports et des contenus : attentes, besoins des entreprises et des cadres, mode de définition des contenus, etc.,
 - à l'organisation pratique des formations : intérêt et usages des différentes modalités, limites, évolutions, préconisations, etc.,
 - aux types de dispositifs : évolutions, usages, niveau de connaissance, objectifs, intérêts, limites, etc.,
 - à l'évaluation des formations : méthodes, critères retenus, etc.,
- Les impacts de la formation continue : satisfaction, efficacité, impact sur l'évolution des compétences des cadres, impact indirect sur la motivation, impact sur l'employabilité, etc.,
- Les perspectives d'avenir de la formation continue des cadres : besoins à venir, émergence de nouveaux contenus et de nouvelles pratiques pédagogiques. ●

1. Cf. *Perceptions et pratiques des cadres en matière de formation continue*. Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°12-2014.

Références des études Apec

Les cadres salariés et la formation – 3 000 cadres du secteur privé interrogés. Apec, document interne, 2004.

L'acquisition des compétences professionnelles en entreprise. Étude qualitative auprès de 24 cadres du secteur privé. Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, juin 2008.

Les cadres et la formation professionnelle, in *La mobilité professionnelle des cadres*. Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, juin 2008, pp. 27-40.

Voir également *l'Enquête Climat*, en 2010 – 2011 – 2013.

–UN UNIVERS MARQUÉ PAR LA COMPLEXITÉ ET DES TENDANCES CONTRADICTOIRES–

- 10 Les multiples dimensions de la formation en entreprise
- 12 Des acteurs aux postures et visions différentes
- 14 L'influence de la conjoncture et des logiques d'économie

– 1 –

Le constat n'est pas nouveau : l'univers de la formation continue apparaît comme complexe de par les logiques diverses, voire antinomiques, qui le traversent, à la fois dans l'entreprise, mais également entre les différentes parties prenantes du secteur. Des considérations liées aux incertitudes des conjonctures viennent encore accentuer ces tensions, alors qu'émergent des tendances de fond.

– LES MULTIPLES DIMENSIONS DE LA FORMATION EN ENTREPRISE –

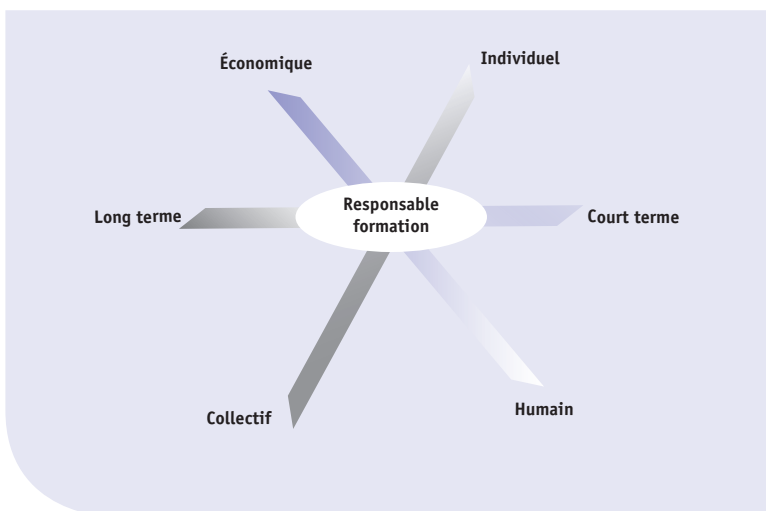
La définition et la mise en place du plan de formation apparaissent comme une équation complexe à résoudre au sein des entreprises. Il s'agit de faire face à de nombreuses contraintes, souvent difficiles à concilier.

– RAISONNER À COURT OU À LONG TERME ?

La première de ces contraintes est la temporalité. Alors que la politique de formation devrait découler de la stratégie à moyen et long termes de l'entreprise et être considérée comme un outil pour l'accompagner, elle apparaît souvent comme faiblement anticipatrice et davantage orientée sur le court terme avec une exigence d'opérationnalité immédiate (figure 1).

– Figure 1 –

La définition et mise en place du plan de formation : une équation complexe à résoudre pour le responsable de formation



« Pendant longtemps, je ne gérais pas du tout, c'était en fin d'année, je disais « oh là là, on a encore 20 000 € à dépenser, il serait peut-être temps de le faire. Qui peut-on envoyer en formation ? ». » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de moins de 500 salariés, Région parisienne)

Accélération du temps, contexte changeant et instable exigeant une adaptation constante des salariés, dont les cadres, pression budgétaire sont autant de facteurs qui dictent l'orientation des actions vers un horizon à court terme.

« Tout le monde aujourd'hui cherche à réduire les coûts. Donc, travailler sur des choses qui ne seront rentables que dans 4 ou 5 ans, ce n'est pas forcément l'objectif. Et puis il y a le turn-over dans l'entreprise, beaucoup plus qu'avant, et personne ne sait ce qui va se passer pendant 4 ans, l'environnement bougeant tellement, donc on fait au plus court ». (Formateur, Province)

Même lorsque la politique formation est présentée comme directement liée à la stratégie de l'entreprise, elle est rarement pensée sur le long terme et doit souvent répondre à une logique d'efficacité immédiate, en lien avec une conjoncture ou un contexte donnés.

« La formation vient en soutien de la vision de la stratégie de l'entreprise. Quand on est dans des périodes un peu critiques comme celle que nous connaissons actuellement, là effectivement, la stratégie c'est d'être rentable, donc la formation est tournée vers tout ce qui permet d'améliorer la productivité de l'entreprise. Précédemment, je sais qu'on a eu une période où on avait beaucoup d'accidents de travail, alors la priorité c'était vraiment la sécurité. Donc ça dépend un peu du contexte. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

PENSER COLLECTIF OU INDIVIDUEL ?

Autre contrainte, la politique de formation des entreprises est partagée entre logique collective et logique individuelle. Certaines entreprises, notamment dans le secteur du commerce, ont une politique de formation très générale et ne différencient pas les actions par type de cadres. Des formations obligatoires et collectives peuvent être prévues au plan de formation dans l'optique de fournir un référentiel homogène à l'ensemble des cadres.

« On ne peut pas dire qu'il y a un axe prioritaire, puisque l'axe prioritaire c'est le commerce. On est plus globalisant. Quand on a relancé des formations en management il y a 2 ans, tout le monde y est allé : les nouveaux et les anciens. On n'a pas fait de différence » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Région parisienne)

D'autres entreprises optent au contraire pour des pratiques de formation affinées par grandes familles de cadres.

« On a un programme d'intégration qui n'est que pour les cadres, des programmes pour des profils hauts potentiels, des programmes spécifiques pour les managers, des programmes spécifiques pour les managers de managers... On n'a pas une politique unique, mais l'objectif, c'est vraiment d'accompagner tous les types de profils dans toutes les étapes d'évolution de leur carrière ». (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Région parisienne)

Mais quelle que soit la situation, à ce socle s'ajoutent ensuite des demandes annexes, ponctuelles, émanant du cadre ou de son manager et portant sur des situations individuelles bien précises. Ces demandes, qui ne s'intègrent pas toujours parfaitement à l'axe choisi pour la politique générale de formation, fragilisent la cohérence de l'ensemble.

« Il peut y avoir une stratégie de l'entreprise, toujours est-il que les besoins remontés ne seront pas forcément en adéquation par rapport à la stratégie. Donc on peut essayer, quand on valide les actions, [...] de valider aussi en fonction des axes stratégiques de l'entreprise et du coup d'essayer d'avoir une cohérence. Mais c'est difficile d'avoir réellement une poli-

tique formation en tant que telle. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de moins de 500 salariés, Province)

PRIVILÉGIER L'ÉCONOMIQUE OU L'HUMAIN ?

Pour finir, si l'entreprise attend principalement des actions de formation qu'elles améliorent la productivité et l'efficacité immédiate des cadres, et *in fine* la rentabilité de l'organisation, elle peut parfois s'interroger sur la manière de prendre en compte les besoins ou demandes à dimension plus humaine émanant des cadres ou de leur manager. Ces formations, souvent limitées à l'idée qu'elles améliorent le seul bien-être des cadres, peuvent pourtant œuvrer, certes indirectement, à la performance de l'entreprise. Mais les entreprises et les responsables formation s'interrogent toujours sur la place qui doit leur être accordée, aux côtés des formations dont le retour sur investissement est perçu comme plus immédiat et comme plus concret. En résulte une propension plus ou moins grande à accorder, voire promouvoir les formations axées sur le développement personnel, très variable d'une entreprise à l'autre.

« L'équilibre entre formation technique et formation développement personnel s'est inversé, avant c'était pratiquement 80% de formation technique et vraiment une toute petite partie de formation développement personnel, et maintenant, c'est l'inverse. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

Dès lors, à la croisée de ces trois types de contraintes, l'élaboration du plan de formation apparaît comme un exercice complexe et le rôle de synthèse du responsable formation se révèle particulièrement délicat. Il en résulte deux grands partis-pris pour y parvenir.

- Certaines organisations font le choix clair et assumé de concentrer leur politique de formation sur une action en particulier et de l'appliquer globalement, en lien avec la stratégie. Cette politique doit donner des résultats économiques à court terme et la quasi-totalité du budget formation y est affectée ; dans certains cas, même les formations résiduelles demandées individuellement ne sont acceptées que si elles correspondent à ce projet d'entreprise.

« En ce moment, notre cheval de bataille, c'est la relation client, et que ce soit les collaborateurs ou les managers, tous, on les forme à la relation client. Avant, vous aviez une sorte de catalogue de formations très large, mais, en définitive, une sorte de saupoudrage de la formation. (...) Alors que, là, sur le projet d'entreprise, toutes les formations convergent vers cette problématique de la relation client. Ce projet de formation va représenter 80% du temps de formation. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

- Dans le deuxième cas, le responsable formation n'arbitre pas dans un sens ou dans l'autre et tente

de concilier toutes ces contraintes en maniant le plan de formation avec flexibilité.

« Aujourd'hui c'est compliqué, avant de mettre en place un plan de formation, on est censé récupérer les axes stratégiques de l'entreprise et mettre en place une politique formation. On s'aperçoit que c'est assez compliqué de lier les deux. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de moins de 500 salariés, Province)

« Il y a le plan prévu, et puis, on a 50% du plan prévu qui se fait, et 50% dépensés se font hors plan. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province) ●

– DES ACTEURS AUX POSTURES ET VISIONS DIFFÉRENTES –

À ces éléments, s'ajoutent plus largement des visions et postures spécifiques provenant des différentes parties prenantes de la formation.

– LES CADRES : FOCALISÉS SUR LE COURT TERME –

Dans la plupart des structures, le cadre est le maillon central dans le déclenchement d'une formation, puisqu'il est censé être acteur de sa carrière.

« Je pense que les cadres sont beaucoup plus acteurs aujourd'hui de leur parcours formation qu'il y a quelques années. On a traversé des périodes difficiles avec des licenciements, des périodes de chômage. Donc les cadres ont besoin d'être accompagnés. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

S'ils s'intéressent aux possibilités qui leur sont offertes et s'ils ont une vision claire de la formation souhaitée, les cadres se voient reprocher, par les responsables formation comme par les formateurs, leur manque de recul et de vision à moyen ou long termes. Les uns et les autres les considèrent comme enfermés dans leur quotidien du fait d'une charge de travail très lourde, manquant de temps pour s'interroger

réellement sur leur carrière. Leurs souhaits de formation apparaissent essentiellement tournés vers des considérations très concrètes et immédiates.

« Je pense que les gens ne prennent pas assez de temps pour travailler leur propre employabilité. Ils sont trop dans leur poste actuel et dans le court terme. » (Formateur, Province)

« Quand les cadres me demandent des formations, c'est vraiment très important pour eux, ils sont dans une situation critique, donc c'est pour éteindre le feu en quelque sorte. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

– LES RESPONSABLES FORMATION : SOUVENT DÉARMÉS –

Alors que leur rôle devrait être de réguler et d'articuler au mieux les différentes attentes, certains responsables formation souffrent en outre d'un déficit d'information, voire de formation, pour être à même de réaliser leur travail dans de bonnes conditions. Les réformes successives de la formation professionnelle continuent parfois à être complètement intégrées, alors même qu'en arrivent de nouvelles.

« Souvent le poste de responsable formation est mal défini, ce sont souvent des postes liés à des évolutions internes et donc ils ne connaissent pas tous les rouages de la formation et tous les dispositifs et les acteurs en présence. Il faut professionnaliser cette profession. » (Consultant en formation, Région parisienne)

« Les réformes, les entreprises s'y perdent. [...] Elles comprennent à peine leurs obligations en matière de formation, on va parler contrat de qualif, après c'était contrat de pro², on a beau leur dire que c'est à peu près la même chose, le DIF,³ demain le CPF, la réforme de la réforme, les OPCA, les OCTA. À un moment donné, je pense que trop de réforme tue la réforme. » (Consultant en formation, Région parisienne)

À cela s'ajoute la lourdeur administrative dans la gestion des différents dispositifs de formation et de leur articulation, qui nuit à un travail plus qualitatif et plus stratégique de la part des responsables formation.

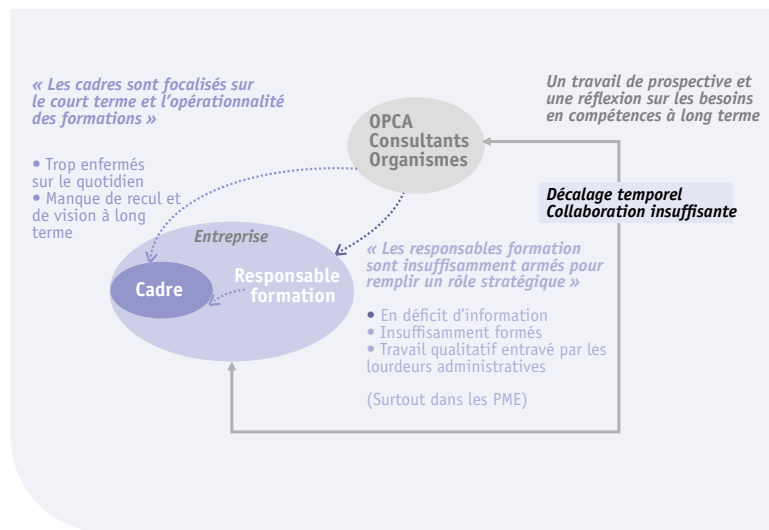
« Les responsables formation sont noyés par des problématiques administratives. D'où le succès des sociétés d'externalisation de la formation, qui croissent très fortement, parce qu'elles permettent au responsable formation de se consacrer à la pédagogie et non pas à l'administratif. » (Consultant en formation, Région parisienne)

LES ORGANISMES DE FORMATION ET LES ORGANISMES COLLECTEURS: EN PROSPECTIVE, MAIS SOUVENT LOIN DES ENTREPRISES

Le manque de vision stratégique à moyen et long termes des entreprises par rapport à l'enjeu de la formation continue est pointé par les organismes de formation et par les formateurs, même s'ils nuancent leurs appréciations selon la taille de l'entreprise. En effet, les petites entreprises disposent rarement d'une personne entièrement dédiée à la formation, alors que les grandes entreprises ont parfois mis en place des observatoires internes facilitant le travail de prospective.

« C'est clair, c'est mal exploité, ce n'est pas valorisé; ils ne considèrent pas, pas tous évidemment, mais au global ils ne voient pas que c'est un investissement. » (Formateur, Région parisienne)

– Figure 2 –
Des acteurs aux postures et visions éloignées



« Générer les parcours ou travailler à fond sur des évolutions de métiers, c'est trop lourd pour beaucoup d'entreprises. C'est peut-être le cas dans les très grosses entreprises, mais pas dans les PME. » (Formateur, Province)

Les grands organismes, mais surtout les OPCA, reviennent de leur côté un travail de fond axé sur les besoins en compétences à long terme. Cette différence de temporalité crée un décalage entre entreprises et OPCA, malgré des tentatives de rapprochement et de partage. Si la collaboration entre acteurs semble s'être améliorée, elle paraît comme étant encore largement perfectible pour les interlocuteurs rencontrés (figure 2).

« Je pense que les entreprises n'ont pas encore assez cette vision, on n'est pas vraiment dans l'anticipation, pas assez en tout cas. C'est ce rôle de facilitateur qu'on a pour vraiment les aider, pour qu'ils aient plus de visibilité sur leurs besoins. Donc on met en place plein d'outils pour ça. Mais bon il faut encore qu'ils adhèrent à tout ça. » (Consultant en formation, Région parisienne)

« Les observatoires de branches, de régions ne délivrent pas ou peu et pas suffisamment d'outils et de précision pour pouvoir aider efficacement les entreprises, qui d'ailleurs ne s'appuient pas dessus. » (Consultant en formation, Région parisienne) ●

2. Contrat de qualif: contrat de qualification; contrat de pro: contrat de professionnalisation. En 2004, le contrat de professionnalisation a remplacé le contrat de qualification, expérimenté depuis 2002.
3. DIF, CIF, VAE, CPF, OPCA, OCTA (voir glossaire page 63)

- L'INFLUENCE DE LA CONJONCTURE ET DES LOGIQUES D'ÉCONOMIE -

Le contexte de tension sur le plan économique et financier sert fréquemment d'élément explicatif aux tendances actuellement observées, tant dans le processus de mise en œuvre des formations que dans leur contenu et modalités d'application. Outre la conjoncture qui concerne la plupart des entreprises, on peut cependant faire aussi l'hypothèse d'une volonté de rééquilibrage de la relation client/fournisseur entre entreprises et offreurs de formation, traduite en premier lieu par une révision à la baisse des budgets consacrés à la formation des cadres.

- LA PRESSION SUR LES BUDGETS : CONJONCTURE ET TENDANCE DE FOND -

Si les entreprises rencontrées estiment que leur budget formation n'a pas diminué avec la crise et n'envoient pas qu'il en soit autrement à court terme, ce n'est pas le constat des organismes de formation et structures de conseil. En contact avec des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs, ces acteurs notent clairement une diminution des investissements formation chez leurs clients.

« La formation est clé car nous faisons de la prestation intellectuelle : notre ressource, ce sont les hommes. Nous maintenons un niveau d'investissement formation élevé malgré le contexte plus difficile. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Région parisienne)

« Le volume d'actions est en baisse, ça c'est sûr, j'ai d'autres fédérations de la formation professionnelle qui l'ont ressenti aussi. » (Consultant en formation, Région parisienne)

Pour certains organismes, la pression budgétaire est d'autant plus intense que les tarifs pratiqués font désormais l'objet de négociations plus systématiques de la part des entreprises, ce qui laisse penser qu'il s'agit d'une tendance de fond. Certaines ont désormais fait entrer des responsables achats dans les processus de décision, quand d'autres font appel à

des sociétés d'externalisation pour gérer ces aspects avec l'organisme de formation.

« Les tarifs sont quand même moins élevés qu'avant, maintenant tout se négocie. Évidemment, le coût par jour de formation. Après, on rentre dans tous les détails, les déjeuners, la documentation, les locaux, etc. » (Organisme de formation, Région parisienne)

« Avant, nos contacts c'était les RH, c'était la formation et c'était les opérationnels eux-mêmes. Aujourd'hui, les acheteurs en prestations intellectuelles sont de plus en plus présents. Vous me direz "ce qui paraît assez logique" sauf qu'avant ce n'était pas tellement le cas. Ça veut dire que maintenant ils mettent vraiment leur nez dedans et pour le coup, les garants de la qualité ça va plutôt être la formation et les RH, et les garants des prix ça va être les acheteurs. » (Organisme de formation, Région parisienne)

Dans les entreprises, les prestataires sont en général retenus sur la base d'appels à propositions de plus en plus encadrés par des services achats. Selon certains interviewés, outre les effets potentiels de la pression sur les coûts, cette intégration de non-spécialistes de la formation dans la procédure de sélection nuit à la qualité des formations réalisées.

« Dans les grands groupes, c'est plus complexe, parce que là, vous avez un jeu d'acteurs. Vous avez le commanditaire : celui qui achète pour un objectif défini, mais ça passe par une structure de formation qui, elle-même, est soumise à l'approbation des achats. Chacun de ces acteurs n'a pas forcément le même objectif en tête. » (Responsable d'organismes de formation, Province)

« Quand on lance un appel d'offres, de toute façon, en général, on va mettre dans l'appel d'offres au maximum cinq ou six cabinets qu'on aura tous rencontrés au préalable. On les rencontre pour des pré-entretiens, et on creuse ce qu'ils ont fait, avec qui ils ont travaillé, leur expérience, leurs références, et puis, pour choisir, pour la sélection, on monte en général des équipes projets, on fait venir des gens des métiers, des gens qui seront clients de la formation, pour choisir avec

nous, pour qu'il n'y ait pas que le regard de la formation, mais aussi celui du métier, du business, sur la pertinence de tel ou tel prestataire.» (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Région parisienne)

La pression sur les prix s'accompagne de plus grandes exigences, mais aussi d'une plus grande complexité dans les circuits de prise de décision. En effet, le lancement des actions de formation tarde souvent à être validé, aboutissant à un manque de visibilité pour les organismes, qui par ailleurs doivent absorber les retards par une souplesse toujours plus grande.

«Auparavant, on pouvait planifier les choses plusieurs mois à l'avance; aujourd'hui c'est 10 jours entre la décision et la tenue de la formation. Actuellement, il y a beaucoup de choses planifiées, mais au dernier moment c'est stoppé. Avant, il y avait une planification bien plus grande et des engagements bien plus précis.» (Formateur, Province)

FORMER PLUS RAPIDEMENT ET PLUS CONCRÈTEMENT

Ce souci d'économie chez les entreprises se traduit également très concrètement dans la manière dont les formations sont réalisées.

Les personnes rencontrées sont unanimes sur le fait que la durée moyenne des formations des cadres a diminué ces dernières années, avec des sessions qui dépassent désormais difficilement 2 ou 3 jours, en incluant une dose de *e-learning* pour réduire le temps de présentiel. Certains formateurs font le lien entre cette diminution de la durée des sessions et le constat d'un «saupoudrage» de la formation, qu'ils jugent moins efficace.

«Il y a la durée, ça c'est clair, on le voit et ça continue pour 2014: on a des formations qui sont en une journée, ce n'était quasiment pas le cas avant.» (Organisme de formation, Région parisienne)

«Les durées se sont réduites, ça c'est indéniable. Les formations de 21 heures, c'est le grand maximum.» (Consultant en formation, Région parisienne)

Mais la tendance actuelle la plus forte est le renforcement des exigences quant à l'opérationnalité immédiate et manifeste des formations des cadres. Les entreprises veulent que l'investissement soit rentable. Elles attendent de plus en plus un retour rapide, concret et visible de leurs investissements en formation. Ces nouvelles exigences favorisent le développement des formations sur-mesure et intra-entreprises (ce dernier format permet en outre des économies du fait d'une facturation à la journée, quel que soit le nombre de stagiaires). Le contenu a aussi tendance à évoluer vers davantage d'exercices concrets et de mise en pratique, en laissant moins de place aux contenus théoriques.

«Je pense que c'est la crise, aujourd'hui les entreprises mettent le nez dans un certain nombre de dépenses. Et on est de plus en plus dans une culture de la mesure, donc quelque part, il faut montrer qu'une formation a une utilité à court terme.» (Organisme de formation, Région parisienne)

«Aujourd'hui, ce qui compte, c'est de savoir ce que vraiment ça va leur rapporter, c'est le résultat.» (Organisme de formation, Région parisienne)

Il conviendra donc d'observer si ces tendances sont uniquement conjoncturelles ou si elles annoncent un mouvement plus profond d'évolution des politiques de formation à l'intention des cadres. ●

– UNE PLACE A *PRIORI* BIEN COMPRIS PAR LES ENTREPRISES

– 2 –

- 18 Les compétences attendues : des définitions encadrées
- 20 Un processus rodé d'élaboration des formations
- 24 Les différentes raisons de former les cadres
- 25 La formation face aux différentes temporalités

– LES COMPÉTENCES ATTENDUES : DES DÉFINITIONS ENCADRÉES –

– L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES INTERNES EST BANALISÉE

La mesure précise des compétences, condition incontournable à la mise en place d'une politique de formation efficace, apparaît assez encadrée dans les entreprises quelle que soit leur taille. Dans les entreprises comportant un collègue cadre important, différents outils de mesure des compétences sont mis en place comme des systèmes de GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)⁴, qui se diffusent progressivement, ou, plus sommairement, des fiches de postes.

Certaines entreprises ont notamment déterminé des compétences clés, des compétences métiers et/ou des compétences transverses (exemple : 8 compétences clés définies et un diagnostic de compétences avec 20 compétences pour les métiers clés), ce qui permet une évaluation sur un même ensemble de critères pour l'ensemble des salariés.

« Ça permet d'avoir une cartographie des niveaux de compétences et donc de pouvoir identifier les formations qu'il faut lancer et mettre en place. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Région parisienne)

Le responsable de la formation d'un groupe présent dans plusieurs pays d'Europe a cité le référentiel de compétences composé d'une grille d'une trentaine de compétences, publié sur l'Intranet de l'entreprise. Cette grille évolue régulièrement et accompagne la démarche d'alignement à l'échelon européen. Pour la majorité des entreprises, les compétences attendues sont donc formalisées dans des fiches métiers ou des actions de GPEC, avant d'être évaluées au niveau de chaque salarié lors des entretiens annuels. Grâce à la GPEC, les entreprises qui l'ont mise en place estiment avoir une vision précise de leurs besoins en compétences, en particulier pour les cadres.

« On a une GPEC, alors on a des fiches métiers décrites, avec les tâches, les missions, les compétences et les niveaux de compétences attendus. Ensuite on a des entretiens annuels qui permettent d'évaluer les com-

pétences. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

« Il y a l'évaluation des objectifs et la tenue du poste dans la durée, à partir du référentiel de compétences. En face, il y a le lien avec l'offre de formation. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

Dans les entreprises de taille moyenne ou petite ou, plus largement, toutes celles dont l'activité est déterminée par la relation avec des entreprises clientes, les outils internes ne constituent pas la seule source de mesure des compétences et de leur écart avec le niveau attendu. En effet, celle-ci passe également en grande partie par les « retours clients ».

– UN MANQUE DE VISION EXTERNE ET D'ANTICIPATION EST OBSERVÉ

Les consultants en formation considèrent que les entreprises sont peu performantes sur l'évaluation des besoins au regard de l'externe, sur la concurrence, l'évolution du marché, le dynamisme des bassins d'emploi et les besoins qui en découlent en termes de compétences attendues. Cette absence de vision sur l'externe générerait selon eux des insuffisances dans l'évaluation des besoins de formation.

« Ce qui manque souvent c'est l'analyse externe : autant les entreprises ont une bonne vision des besoins des salariés et des évolutions en compétences des salariés, autant la prospective externe qui pourrait engendrer de la formation est souvent mal cernée. » (Consultant en formation, Région parisienne)

« Les entreprises ne savent pas faire. Alors, qu'est-ce qu'ils font : ils tuent quelques poulets pour regarder les entrailles, ils lisent dans le marc de café, ils ne sont pas capables de construire une vision stratégique bien faite. Regardez le bassin du Nord, la vente par correspondance qui s'est faite complètement plumer par tous les trucs sur Internet et qui n'a rien vu venir. Et

⁴. Voir glossaire

qui est-ce qui trinque derrière? Ce sont les cadres et les salariés. Ils n'arrivent pas à définir clairement de perspectives dans une démarche prospective.» (Consultant en formation, Région parisienne)

COMPÉTENCES « MÉTIERS » ET COMPÉTENCES TRANSVERSES : UNE SÉPARATION QUI S'EFFACE

Parmi les principales compétences attendues par les entreprises, on distingue les différents domaines majeurs classiques. S'il est plus généralement attendu des cadres non-managers des compétences commerciales, techniques ou « métiers » (fonctions supports), les attentes importantes en matière d'encadrement portent sur les cadres managers, relais privilégiés de la stratégie de l'entreprise. En ce qui concerne ces managers, des compétences spécifiques sont notamment attendues en gestion d'équipe, animation d'entretiens individuels ou de recrutement.

« Il est attendu des managers une capacité à diriger des centres de profit et à produire des résultats économiques, mais aussi à faire grandir les troupes, les mobiliser, les faire progresser et à piloter le changement et à prendre des risques. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Région parisienne)

Si les compétences « métiers » (ou techniques) font généralement partie de la formation initiale suivie par le salarié ou de ses savoirs de base acquis par la pratique professionnelle, les besoins en compétences transverses (exemple : commerciales ou managériales), qui accompagnent ou permettent l'élargissement des missions, constituent d'importants besoins de formation. Dans ce domaine, les formations en management ou en « relations commerciales pour les non commerciaux » figurent parmi les formations très demandées pour les cadres.

Dans le contexte actuel de contrôle des dépenses, la distinction métier/transversal est cependant de moins en moins la segmentation de référence, les compétences des cadres devant être, prioritairement, sources d'efficacité professionnelle, résumée ainsi : permettre au salarié de se mouvoir dans un cadre plus incertain et plus mondial, dans des environnements nouveaux. Les compétences attendues par les entreprises peuvent donc être différentes de celles visées par les

cadres. Les cadres attendent parfois une boîte à outils à appliquer rapidement, alors que les entreprises attendent de la formation qu'elle permette la compréhension et l'appropriation du rôle attendu, et qu'elle favorise l'adhésion à un projet d'entreprise.

« La plupart des cadres veulent des boîtes à outils, ils attendent qu'on leur donne un truc pour fonctionner tout de suite, et qui va bien, et qu'ils peuvent transposer rapidement. Et justement, ce n'est pas toujours évident de leur faire prendre en considération la nécessité d'avoir une vision plus globale. » (Formateur, Province)

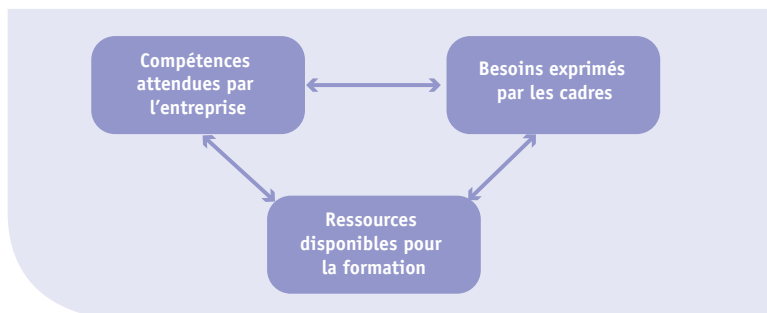
LA FORMATION, À LA FOIS CŒUR ET ANGLE MORT DE LA GESTION DES COMPÉTENCES ?

À l'instar des autres salariés, la formation des cadres est présentée comme le principal outil permettant de résorber la différence entre les compétences qu'ils détiennent et celles exigées par l'entreprise pour optimiser son fonctionnement.

Si la définition des compétences attendues et leur mesure semblent plutôt bien maîtrisées, il est important de savoir si elles sont en adéquation avec les besoins des cadres et si les ressources disponibles de l'entreprise en matière de formation permettent de les atteindre (figure 3).

« L'écart que je constate c'est plutôt entre les besoins réels de l'entreprise, en matière de formation, surtout pour l'encadrement, et sa capacité financière et matérielle à libérer les gens. Donc là on a un vrai gap, on a un encadrement qui a de vrais besoins de formation et malheureusement on n'a pas les moyens

– Figure 3 –
Une nécessité de formation fondée sur l'interaction de trois dimensions



et la disponibilité pour former tous ceux qu'on voudrait.» (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

Une société explique par exemple qu'elle connaît un fort besoin de formations managériales mais que celles-ci sont trop chères et que les managers manquent de temps pour les suivre. Cette situation illustre l'écart existant entre les besoins de l'entreprise, ses capacités financières et les disponibilités des cadres pour être formés.

« Il y a un vrai besoin, mais les consultants sont hors de prix, on ne peut pas se les payer. Et puis, en plus, on n'a pas le temps. Les managers sont demandeurs, seulement ce n'est pas toujours facile. Un centre moyen, c'est 5 personnes. Sur 5 personnes, il y en a

toujours un qui est en congé ou malade, donc le responsable de centre est vraiment très sollicité. Non seulement les formations managériales coûtent cher mais en plus ils n'ont pas beaucoup de temps ! » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

Il faut enfin rappeler qu'au sein de certaines entreprises, la formation n'est pas le seul dispositif permettant de réduire l'écart entre compétences attendues et compétences réelles et n'est qu'un outil parmi d'autres. Une entreprise a évoqué l'existence de tutorats, de cercles de pairs mis en place via le *knowledge management* (communautés de métiers où chacun peut s'inscrire pour avoir des réponses à ses questions, accéder à une bibliothèque, bénéficier de retour d'expérience de ses collègues et experts du même métier). ●

– UN PROCESSUS RODÉ D'ÉLABORATION DES FORMATIONS –

Dans les différentes entreprises interrogées, les processus de déploiement des actions de formation semblent très formalisés, de la demande de formation au choix des prestataires administrant les sessions.

LES INFORMATIONS FOURNIES PAR L'ENTREPRISE DÉTERMINENT LES CHOIX DE FORMATION

Les propositions de formations sont généralement émises par l'entreprise *via* la diffusion des brochures des organismes de formation, et dans certaines grandes entreprises, sur la base d'un catalogue de formations, d'une section spécifique de l'Intranet, de *newsletters* dédiées ou même de journées portes ouvertes.

Les entreprises rencontrées déclarent mettre à disposition le maximum d'informations à destination des salariés qui peuvent les consulter pour déterminer leurs demandes de formation. C'est sur la base de ces informations que le cadre va réaliser un choix de formation (petites entreprises) ou de demande de formation (grandes entreprises). En effet, dans les petites entreprises, la formation est souvent di-

rectement choisie par le cadre, alors que dans les grandes entreprises, ces derniers identifient parfois seulement un « besoin de formation », avant que la formation précise ne soit déterminée par le responsable de la formation.

PLUSIEURS ACTEURS EXPRIMENT DES BESOINS

La direction de l'entreprise

Dans le cadre de sa stratégie, l'entreprise peut être amenée à décider d'objectifs de formation pour la globalité de son personnel. C'est notamment le cas d'une grande entreprise de distribution qui a décidé en 2012 de centrer son projet sur la relation client, un choix dont ont découlé des actions de formation pour la totalité de son personnel.

Les entreprises clientes

Afin que les cadres avec lesquels elles échangent soient performants et adaptés à leurs contraintes, des entreprises clientes peuvent aussi être à l'origine de l'expression de besoins de formation pour des cadres.

C'est le cas de sociétés de services en ingénierie informatique dont les cadres peuvent être présents pendant longtemps au sein des entreprises clientes.

« On a souvent des retours clients "finalement on a toujours ce problème-là, ça ne fonctionne pas, là on n'est pas content, là il y a eu des incidents". Donc c'est comme ça qu'on dit "là ça ne va pas, il faut qu'on trouve une solution". Un exemple concret, l'anglais, il y a un de nos clients qui exige l'anglais pour tout le monde, il n'y a pas longtemps on a été rappelé un peu à l'ordre dans le sens où dans une de nos équipes qui tourne la nuit, ils se rendent compte que l'anglais, ce n'est pas ça. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de moins de 500 salariés, Région parisienne)

Les managers

Dans la grande majorité des cas, les besoins de formation émanent concrètement des managers, qui attendent certaines compétences spécifiques des membres de leur équipe.

Les cadres eux-mêmes

Ils peuvent souhaiter enrichir leurs compétences sur des points particuliers, en lien ou non avec leur activité (exemples : prise de parole, formation à l'anglais commercial, efficacité personnelle).

LE DIALOGUE ENTRE LE MANAGER ET LE CADRE EST INDISPENSABLE

En ce qui concerne la formalisation d'un projet de formation, l'expression du besoin peut venir soit du cadre soit du manager, mais un échange entre eux à ce sujet est incontournable.

« Il est du rôle du manager de vérifier que son équipe a les compétences attendues, mais il doit aussi recenser les besoins individuels de chacun dans le cadre de l'échange dans l'entretien. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Région parisienne)

Réalisé chaque année, l'entretien individuel d'évaluation se déroule sous forme de bilan des résultats, difficultés et attentes des salariés. C'est généralement dans le cadre de l'expression des objectifs du cadre pour l'année à venir que la question de la formation est abordée.

L'entretien annuel n'est pas obligatoirement la seule « fenêtre » d'échange sur leurs compétences entre les cadres et les managers. Certaines entreprises ont mis en place un entretien annuel dédié au seul recueil des besoins de formation, un à deux mois avant l'entretien annuel d'évaluation qui devra les confirmer, d'autres acceptent des demandes tout au long de l'année.

« Le cadre, lorsqu'il va se présenter à son entretien, il a déjà les connaissances du catalogue, il l'a consulté, il a réfléchi à ses besoins et il en discute avec son manager et après ils formalisent ça sur un fichier qu'ils me transmettent. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

À l'issue des entretiens dédiés au recensement et à la formalisation des besoins de formation, un objectif de formation pour le cadre doit théoriquement être formalisé et défini par consensus entre lui et son manager. Selon les responsables de la formation interrogés, il y a relativement peu d'écart entre les besoins de compétences perçus par les managers et ceux estimés par les cadres. Toutefois, certaines entreprises craignent parfois que les cadres ne concentrent leurs demandes de formations que sur des actions de développement personnel plus que sur des formations techniques ou des parcours liés à la stratégie d'entreprise.

« On essaie vraiment d'impulser une dynamique d'échange entre le manager et le collaborateur. S'ils ne se parlent pas, c'est un peu compliqué, c'est indispensable que le manager valide toutes les demandes de formation. On a évidemment parfois des demandes qui n'ont rien à voir avec le métier, il faut quand même effectivement que ça rentre dans un cadre bien précis, mais je n'ai pas l'impression qu'il y ait souvent des demandes divergentes. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Région parisienne)

Pour les interlocuteurs rencontrés, le cadre est aujourd'hui l'acteur central de sa formation et doit donc être au centre du processus de définition des besoins. Cette phase de définition par le cadre de ses besoins, avec un échange avec son manager, est pour de nombreux acteurs l'étape dont la précision conditionne l'opérationnalité des actions de formation mises en place par la suite. Ultérieurement, l'autonomie du cadre dans son choix d'un parcours va susciter son implication et donc l'efficacité de l'action de formation qu'il va suivre, ce qui souligne encore l'importance de la phase d'expression du besoin.

« Ce que je leur demande c'est d'abord d'exprimer un besoin et derrière on fait tout un travail avec eux, justement, pour creuser et analyser le besoin et trouver la formation en adéquation. Je ne suis pas tellement pour le fait de communiquer des catalogues où les gens vont choisir un peu comme à Noël. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

LE RESPONSABLE DE FORMATION VALIDE LA MISE EN ŒUVRE

En général, le responsable de la formation (ou des ressources humaines) est plus investi sur les aspects de prise en charge de la formation que sur la définition des besoins. Parfois cependant, il aide le cadre à exprimer son besoin, le clarifie et réoriente le salarié si besoin.

« Il y a des cadres qui viennent me voir parce qu'ils ont un besoin précis, donc il faut que je réfléchisse sur le sujet, que je les aide à trouver une société qui va pouvoir dispenser cette formation avec un contenu qui réponde à leurs attentes. Donc je peux faire partie aussi du circuit et d'ailleurs j'en fais souvent partie ! Il peut y avoir des demandes plus spécifiques, plus pointues, ça fait l'objet effectivement de discussions où je retravaille le sujet. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

Toutefois, le responsable de la formation doit être impliqué dans la validation du besoin de formation en échangeant avec le manager du cadre, afin de pouvoir s'assurer que le besoin de compétence iden-

tifié correspond bien à un besoin pour l'entreprise. Dans certains cas, il lui arrive de ne pas donner satisfaction à toutes les demandes de formation exprimées. Une des entreprises participant à l'enquête a notamment évoqué des demandes exprimées deux fois supérieures à celles finalement validées.

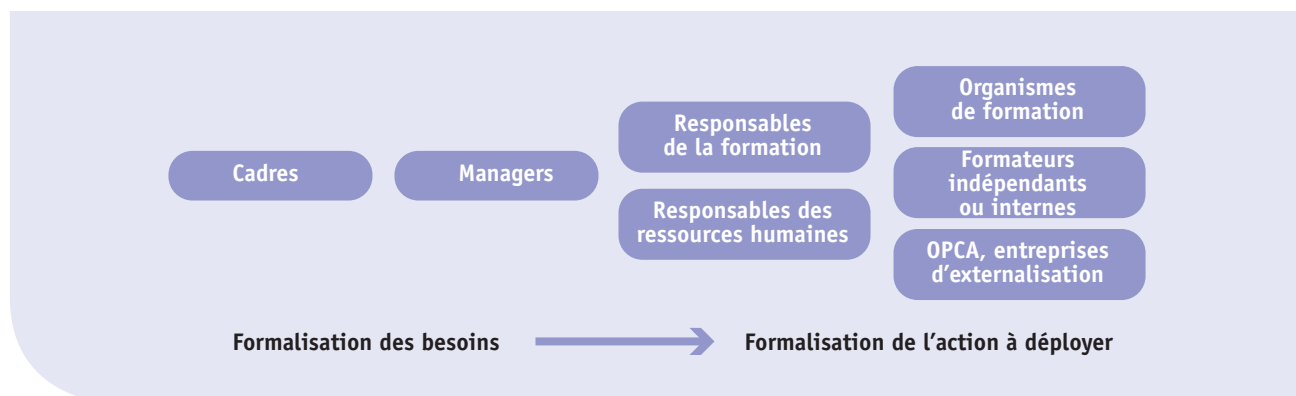
« Chaque année on sait que l'entreprise peut assurer 40 000 heures, le besoin du réseau c'est 100 000 heures. Donc par rapport à toutes les demandes que j'ai, il faut diviser par 2,5. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

Pour valider la nécessité d'une formation, l'arbitrage peut être réalisé par les managers ou les responsables de formation. Les refus sont surtout motivés par un désaccord sur le type de formation (exemple des diplômes ou bilans de compétences jugés surtout destinés à des mobilités externes) ou son contenu (exemple des langues, formations souvent considérées comme destinées à du développement personnel strict).

« Au moment de la collecte, le manager qualifie le besoin de formation en un niveau de priorité. Il y aura des formations qui seront obligatoires, sur lesquelles de toute façon il n'aura pas la main, il faudra que le salarié y passe et puis il y a le reste sur lequel il pourra arbitrer, c'est à lui de trancher pour ses collaborateurs. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

Une fois l'action de formation validée en discussion avec le manager, le responsable de la formation (ou des ressources humaines) échange avec les organismes de formation pour identifier le meilleur prestataire et

– Figure 4 –
Les acteurs de la formalisation des besoins et des actions de formation à déployer



définir le contenu des actions à mettre en place (sur lequel le manager peut être impliqué). Cette fonction suppose également parfois des discussions avec les OPCA (souvent destinées à optimiser les dépenses de formation) ou les sociétés d'externalisation de la formation (qui prennent généralement en charge le volet administratif de leur activité) (figure 2).

Selon plusieurs des personnes rencontrées, et en particulier les consultants en formation, d'autres acteurs internes comme les partenaires sociaux et les instances représentatives du personnel (DP, CE, CHSCT,...)⁵ sont insuffisamment associés à l'expression des besoins de formation.

« Il faut communiquer, être plus à l'écoute... Il y a les instances représentatives du personnel (IRP) qui sont là pour ça, c'est le rôle aussi des RH de les impliquer davantage dans les plans de formation. Il y a la stratégie de l'entreprise, c'est normal, mais il faudrait peut-être impliquer les salariés davantage. » (Consultant en formation, Région parisienne)

LES PROCÉDURES SONT MOINS DÉVELOPPÉES DANS LES PETITES ENTREPRISES

Au sein des plus petites entreprises, il n'existe généralement pas de personnel dédié à la gestion de la formation, c'est une activité parmi d'autres. Par voie de conséquence, le temps de réflexion sur l'organisation et la mise en œuvre pratique des actions est

réduit et que l'approche est moins formalisée.

Dans certaines entreprises, selon les personnes rencontrées, ce sont les cadres eux-mêmes qui identifient les actions de formation qu'ils souhaitent, en cherchant des informations sur Internet avant de les soumettre à leur hiérarchie interne, en particulier pour les questions de financement.

« Les cadres vont me dire "j'ai besoin de connaître un petit peu plus ça" ou "j'ai vu cette formation-là, est-ce qu'il y a moyen de m'y inscrire?". Après, tout reste à discuter, "ok pourquoi pas", on le passe à travers un DIF ou est-ce qu'on va vraiment le rentrer dans un cadre de période de professionnalisation⁶ si on veut une formation à plus long terme. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de moins de 500 salariés, Province)

Certaines spécificités apparaissent par ailleurs dans le profil des actions mises en place par les entreprises petites ou moyennes, notamment le fait qu'elles ont un recours plus important au DIF et qu'elles sont plus réticentes à libérer leur personnel pour suivre une formation, tout particulièrement en ce qui concerne les formations de « développement personnel », les aspects « métier » étant prioritaires pour ces entreprises.

« Je n'ai pas toute la visibilité, mais c'est quand même beaucoup plus compliqué pour une PME/PMI d'envoyer son cadre en formation, même si c'est parfois nécessaire. Parce qu'on est sur des effectifs au plus juste par rapport à l'activité de l'entreprise, alors qu'on est dans une philosophie de la formation dans les grands comptes où, d'office, c'est quasiment un dû pour le salarié chaque année ! » (Consultant en formation, Région parisienne) ●

5. Rôle des IRP: voir glossaire

6. Période de professionnalisation: idem

–LES DIFFÉRENTES RAISONS DE FORMER LES CADRES–

Parmi les formations mises en œuvre, on retrouve plusieurs types d'actions, qui correspondent souvent à des objectifs spécifiques. Néanmoins, les cloisons ne sont pas totalement étanches et on observe des glissements dans les objectifs.

– SOUTENIR LE PROJET D'ENTREPRISE –

Ces formations obligatoires sont destinées à soutenir la stratégie d'entreprise.

Ce type de formation s'inscrit dans le fonctionnement des très grandes entreprises qui intègrent leur politique de formation dans un projet global : la direction générale diffuse les axes du plan de formation via sa direction des ressources humaines, en lien avec la stratégie de l'entreprise, et chaque filiale adapte et décline ces axes stratégiques.

L'articulation de la formation avec le projet d'entreprise permet d'optimiser la performance des établissements et constitue un passage destiné à homogénéiser le savoir des salariés. Dans certaines entreprises multinationales, certaines formations à des « bonnes pratiques internes » sont obligatoires, imposées par le siège et parfois à réaliser à intervalle régulier.

« Comme on fait partie d'un groupe, il y a des formations imposées par le siège et en fonction du niveau hiérarchique et des secteurs, les managers doivent aussi faire un certain nombre de formations. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

« L'adaptation aux métiers stratégiques de l'entreprise, ça c'est une vraie réalité, la formation est un levier essentiel pour accompagner les transformations. » (Responsable d'organisme de formation, Région parisienne)

– ASSEOIR LES CADRES DANS LEURS POSTES –

Il s'agit des formations de maintien et d'enrichissement des compétences. Dans ce registre, on trouve des actions d'adaptation au poste de travail ou de maintien des compétences. Les entreprises choisissent de gérer les ressources internes et d'optimiser les compétences déjà présentes. Dans une conjoncture moins favorable aux recrutements externes, beaucoup d'entreprises se sont recentrées sur le développement des compétences en interne, et ces formations leur permettent de « faire grandir » les salariés dans leurs postes.

Un autre motif est la nécessité d'actualiser des connaissances, en particulier dans les univers en mouvement (marketing, communication). Les formations d'actualisation sont en général peu axées vers un changement de poste, plutôt destinées au top management ou à des personnel-clefs.

« La formation, c'est l'adaptation des collaborateurs aux contraintes du poste, c'est trouver une réponse à leurs difficultés ou leur ouvrir un peu des portes sur leur métier. Que ce soit technique ou managérial, c'est vraiment un accompagnement sur une prise de fonctions ou un maintien dans la fonction. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

Les formations « métier » ou techniques figurent dans le champ des actions mises en œuvre au titre de l'enrichissement des compétences et celles-ci vont plutôt être destinées à l'assimilation d'une évolution technologique, d'un logiciel ou de l'apparition de nouvelles normes ou thématiques (responsabilité sociale et environnementale, risques psychosociaux, management de la diversité, *community management*, etc.).

On retrouve également dans ce domaine des formations en management, en relations commerciales, en communication et en langues notamment.

FAVORISER L'ÉPANOUISSEMENT

Les formations dites de « développement personnel » sont destinées à permettre une meilleure prise en compte de l'humain au sein de l'entreprise, en visant à résoudre des problèmes spécifiques ou ponctuels. Ces formations sont considérées en

développement et cette tendance laisse penser que leur objectif dépasse la réponse à des problématiques individuelles. En effet, elles concernent la gestion du stress, la gestion des conflits, ou la gestion du temps, autant de thèmes qui constituent des enjeux d'organisation globale pour beaucoup d'entreprises. ●

– LA FORMATION FACE AUX DIFFÉRENTES TEMPORALITÉS –

LES ENTREPRISES ATTENDENT DIVERS BÉNÉFICES DE LA FORMATION

Si l'on s'intéresse, non plus aux motifs de formation, mais aux bénéfices attendus des formations réalisées, trois profils-types de parcours déterminent les types de bénéfices attendus, et ce, avec une temporalité différente.

1. Le court terme

Le parcours métier ou « savoir-faire » via une formation technique a pour objectif de procurer des bénéfices à court terme et une efficacité dès le retour sur le poste de travail. Ces formations peuvent parfois être administrées en interne pour des raisons d'expertise.

« À mon avis, ce qui leur permet de dire que c'était une bonne formation, c'est s'ils ont pu résoudre des cas concrets du quotidien. Toujours sur ce cadre de formation technique, si la personne trouve le petit outil qui va lui simplifier la vie et si elle arrive à le maîtriser, si ça marche c'est génial. » (Formateur, Région parisienne)

2. Le moyen terme

Le parcours « savoir-être » via une formation transversale doit procurer des bénéfices à moyen, voire long terme. Il permet de soutenir l'élargissement des missions des cadres en développant de nouvelles compétences (en vue ou non d'un changement de poste), mais, selon les personnes interrogées, ses effets sont souvent décevants. En effet, les évaluations sur les besoins sont en général insuffisantes pour ces forma-

tions et les entreprises peinent à insérer leurs cadres dans des groupes homogènes et dédiés. De fait, les cadres les suivent pour obtenir un retour simple sur un besoin précis. Certaines entreprises constatent d'ailleurs que les besoins sont souvent mal formalisés en matière de savoir-être.

En général, les cadres sont plus demandeurs de ces formations de savoir-être que de formations de savoir-faire, pour lesquelles l'expression des besoins demande plus de recul. Pour ces formations au savoir-être, les entreprises y voient un risque de dispersion de leurs cadres, mais certaines déclarent cependant que c'est une des clefs de l'épanouissement des cadres et donc de leur efficacité. Bien que la question de la satisfaction des stagiaires soit à dissocier de la réflexion sur la qualité de la formation mise en œuvre, cette satisfaction ne doit surtout pas être négligée.

« Je ne suis pas certaine qu'on puisse constater une réelle montée en compétences de toute personne qui suit une formation. Après, je pense que ça fait du bien parce que ça fait partie des actions qui permettent aussi au cadre de sortir de son quotidien, de sa mission. Ça lui permet de prendre du recul, c'est tout ça. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

3. Le long terme

Le parcours diplômant ou certifiant promet *a priori* un bénéfice à long terme mais implique une action de formation de longue durée. Ces formations sont par ailleurs moins destinées aux cadres, souvent déjà fortement diplômés, qu'aux salariés ayant connu un changement de collègues (exemple: des

techniciens) ou aux cadres recrutés avec moins de compétences formelles et connaissant une progression interne. Selon les personnes interrogées, les cadres font peu de demandes pour ces formations (comme pour les CIF ou une démarche VAE). Quand ces demandes émergent, elles sont en général refusées, par l'entreprise ou par les organismes qui délivrent les autorisations. En clair, les entreprises nourrissent certaines inquiétudes à l'égard de ces formations, jugeant généralement qu'elles sont prioritairement un outil de mobilité externe.

« La VAE, c'est la vraie école de la seconde chance, c'est un très beau dispositif, très concret, très pratique. Avec une difficulté, c'est l'accompagnement autour de la VAE. Les organismes de formation ont de plus en plus développé des offres d'accompagnement à la VAE, au sens "je vais vous aider à préciser votre projet, à bien l'expliquer" parce qu'il va être lu par des gens qui vont devoir dire "j'accorde ou pas le diplôme". » (Consultant en formation, Région parisienne)

« On est déjà sur des cadres qui sont diplômés, du coup il n'y a pas forcément beaucoup d'acceptation de la part des Fondecif pour financer les formations diplômantes au-delà de Bac +5. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

UNE PRIORITÉ DONNÉE À L'OPÉRATIONNALITÉ IMMÉDIATE

La globalité des interviewés a insisté sur le besoin d'apprentissages applicables dès le retour en entreprise du cadre, une exigence jugée nouvelle par les organismes de formation. Pour ces derniers, cette exigence d'opérationnalité se traduit par une recherche de l'efficacité professionnelle à court terme, par le besoin d'une « transférabilité immédiate » dans les pratiques professionnelles ou d'« un savoir-agir en situation d'action ».

« L'évolution réside dans le souhait d'avoir des formations courtes et très opérationnelles. Donc, l'idée n'est pas forcément d'ouvrir l'esprit pour le futur, mais plutôt la recherche de transférabilité dans les pratiques

professionnelles à court terme. » (Responsable d'organisme de formation, Région parisienne)

« De gagner du temps, c'est l'objectif principal, automatiser des choses, être un peu plus fiable. Alors c'est paradoxal, c'est presque des injonctions contradictoires parce que c'est ce que présentent les cadres en début de formation, ils arrivent en disant "on veut se former, avoir des méthodes, aller plus vite", quand on leur montre les méthodes à acquérir pour aller plus vite, ce qui coince c'est qu'il va falloir acquérir ces méthodes-là. » (Formateur, Région parisienne)

L'exigence d'un cadre opérationnel dès la fin de sa formation est donc un des profonds changements survenus au cours des dernières années. Les entreprises sont centrées sur un retour rapide et concret, « visible », de leur investissement en formation. Pour un des responsables de formation, c'est un virage, avec une évolution de la « formation d'oxygénation » à la formation « sur objectifs ».

« Il y a eu une évolution majeure depuis quelques années, c'est le côté opérationnel de la formation. Il y a une dizaine d'années, on avait encore des formations dans lesquelles les gens venaient s'ouvrir l'esprit mais ça ne suffit plus. Les participants ne sont plus là pour écouter, ils sont là pour non seulement écouter, mais aussi s'approprier, et quelque part imaginer dans l'instant les pistes de mise en œuvre ou d'utilisation. Autrement dit, les participants et les entreprises sont de plus en plus en demande d'un retour sur investissement. » (Responsable d'organisme de formation, Région parisienne)

Le rôle central donné à l'opérationnalité pose donc la question du rôle de la formation : est-elle destinée à enrichir ou épanouir les cadres ou permet-elle l'acquisition de compétences précises ?

Pour certains interviewés, la formation est de plus en plus destinée à permettre l'acquisition d'une compétence précise et mesurable, ce qui renforce l'intérêt des entreprises pour l'évaluation des actions de formation menées (efficacité et retour sur investissement).

Pour d'autres, les actions de formation sont surtout mises en place en réaction à un besoin ponctuel et s'inscrivent donc logiquement dans l'opérationnalité plus que dans la stratégie globale (à l'exception des grandes entreprises qui pensent davantage la formation en lien avec leur stratégie). ●

7. Voir glossaire

–LA MISE EN ŒUVRE DES FORMATIONS–

- 28 Le contour et l'organisation des formations
- 31 Les dispositifs privilégiés : l'intra, le sur-mesure, le présentiel et le collectif

– 3 –

— LE CONTOUR ET L'ORGANISATION DES FORMATIONS —

LES MANAGERS ET LES RESPONSABLES DE FORMATION DOIVENT ÊTRE IMPLIQUÉS DANS LA DÉFINITION DES CONTENUS

L'implication des relais internes de la formation peut aller de l'échange d'informations avant une formation à la co-création d'un stage.

Les entreprises font régulièrement en sorte qu'un stage destiné à leurs cadres soit conçu *via* un cahier des charges en amont pour sa structuration, en collaboration avec des organismes de formation. Ce cahier des charges est, dans l'idéal, co-rédigé par les responsables de la formation et les managers. Cette pratique se rencontre plutôt dans le cas de formations en intra, dans les grandes entreprises. Un responsable formation d'une grande entreprise a notamment indiqué que cette dernière disposait d'une équipe de salariés dédiée à l'ingénierie des formations.

« On a une équipe de 6 personnes qui ne fait que de l'ingénierie, du suivi de prestations, du lancement de projet, de l'appel d'offres. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Région parisienne)

Pour la co-construction des formations, certaines entreprises s'entourent parfois, en complément d'organismes de formation, d'acteurs institutionnels (collectivités locales, CCI-Chambres de commerce et d'industrie) ou de structures de l'enseignement supérieur (universités, grandes écoles).

« Quand le sujet de recherche d'un professeur rencontre une demande, c'est un séminaire qui peut se mettre en place avec 3 ou 4 entreprises et ensuite être commercialisé. On peut être partenaire d'autres écoles pour certains programmes diplômants. » (Responsable d'organisme de formation, Région parisienne)

« On peut mettre en place des formations avec l'école de commerce, mais ça va être des formations qui vont être travaillées par la responsable de la formation. Avec la participation du manager des achats pour avoir une formation adaptée à notre besoin. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

Afin de s'assurer de l'adéquation de la formation à la culture de l'entreprise, à son fonctionnement et à ses contraintes, certaines entreprises n'hésitent pas à impliquer les formateurs. Cette implication, via une demi-journée « d'imprégnation » par exemple, leur permet de se familiariser avec l'environnement de l'établissement et donc de proposer des dispositifs de formation optimisés.

Pour les formations en interne en particulier, les échanges entre l'interne et les organismes de formation se font principalement sur la base d'un échange en amont sur les attendus de la formation. Cet échange est aussi pour les organismes de formation l'occasion de fixer des prérequis en termes de niveau de stagiaires. Selon certains formateurs et organismes de formation, les entreprises ne respectent pas toujours ces prérequis et ne prêtent pas attention à cette condition pourtant jugée incontournable de l'efficacité des actions.

Parmi les autres acteurs susceptibles d'initier une réflexion sur le contenu d'une formation, l'OPCA définit notamment des actions collectives dans le cadre desquelles des formations seront réalisées. Ce sont pour ces actions collectives que les organismes de formation travaillent pour créer de nouveaux « produits ».

« L'action collective, c'est hors plan de formation. Le Fafiec⁸ fait un appel d'offres suite à une demande de la branche, donc en l'occurrence le Syntec⁹, pour des programmes spécifiques. C'est eux qui décident de l'orientation, ça peut être du commercial, ça peut être du management stratégique ou pas mal de choses. » (Responsable d'organisme de formation, région parisienne)

DES DISPOSITIFS AD'HOC SONT SOUVENT MIS EN PLACE

En priorité, c'est la capacité du prestataire à s'adapter de façon précise et concrète aux besoins de l'entreprise qui fonde le choix des entreprises. Une mauvaise adaptation aux exigences internes ou à la culture de l'entreprise est souvent une cause de déception du côté des entreprises, celles-ci étant réfractaires aux formations standardisées (ou « modules sur étagères »).

8. Voir glossaire

9. Idem

« Quand il y a une formation en management, nos managers ne vont pas se reconnaître dans les personnages décrits ; ils sont trop « costume-cravate ». Nous on n'a pas de « costume-cravate » dans le groupe. Si vous avez vu passer des gens aujourd'hui, même si vous croisez le vice-président, il est en jean. On est dans le monde du bâtiment. Donc, les gens ne vont pas s'identifier aux personnages. Il faut aussi que vous ayez une identification aux personnages. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

En plus de la capacité à proposer un contenu *ad hoc*, l'expertise du prestataire en charge de l'animation de la formation est considérée bien sûr comme cruciale. L'animateur est une ressource-clé de la formation. Certains responsables de la formation interviewés ont déclaré le rencontrer parfois avant toute validation du projet. Afin de garantir son expertise, certains jugent aussi nécessaire que l'animateur dispose d'une « expérience terrain » dans le domaine d'activité de l'entreprise.

« Les intervenants extérieurs sont toujours à la pointe de ce qui se fait, sont au courant, ont un réseau énorme et ont surtout une expérience et c'est ce qu'ils partagent avec les stagiaires. » (Responsable d'organisme de formation, Province)

« Sur notre population technique, c'est surtout l'expérience terrain qui compte. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de moins de 500 salariés, Région parisienne)

Les entreprises ont également mis en avant le fait qu'elles ne fondaient pas systématiquement leur choix sur la base des relations préalablement nouées avec les prestataires, bien que ce critère soit important. Les responsables de la formation interrogés n'excluent aucune possibilité lorsqu'ils évaluent des propositions. Selon eux, parallèlement au développement des « services achats » et dans le cas où des prestataires jugés intéressants ne sont pas référencés, une sélection hors référencement reste possible, une charte étant remise aux nouveaux organismes, en particulier les petits.

« Il y a des choses qui fonctionnent bien avec certaines personnes mais au bout d'un moment il faut se renouveler aussi. Il y a aussi de nouvelles visions à apporter, un formateur va avoir sa propre culture, son expérience personnelle, effectivement on essaie de changer quand même. Parce qu'au bout d'un moment, par exemple, on ne peut pas faire une formation en mana-

gement par un même organisme 3, 4 ans de suite. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Région parisienne)

Les budgets proposés sont, on l'a vu, un aspect central pour les entreprises, même si l'enveloppe est encadrée par type de formation. Ce point n'intervient cependant que dans un second temps, quand se pose la question du financement de la formation envisagée et du dispositif auquel elle peut être rattachée. En termes de choix des prestataires, les entreprises peuvent également se tourner vers les OPCA, qui proposent des prestataires avec lesquels ils ont établi des actions dont les contenus et prix sont garantis, ou vers des sociétés d'externalisation, spécialisées dans la mise en relation de prestataires (organismes de formation) et d'entreprises.

« Une entreprise va rechercher une offre de formation par rapport à son plan de formation. Elle va pouvoir faire appel à nous pour lui trouver le bon organisme de formation. Un organisme de formation cherche des débouchés. Donc il va pouvoir publier son offre à destination de nos clients. Et puis si un OPCA a le souhait de réduire ses charges de gestion de la formation, il va s'équiper de notre système pour automatiser, pour dématérialiser et faire communiquer les acteurs entre eux de manière beaucoup plus simple, beaucoup plus flexible. » (Consultant en formation, Région parisienne)

Dans le cas de formations spécifiques, dans le domaine de la sécurité notamment, les entreprises se doivent aussi d'être attentives aux certifications détenues par les organismes de formation. Enfin, l'implantation territoriale de l'organisme est un élément important dans la sélection : elle détermine le niveau des frais de déplacements pour le formateur (ou les stagiaires) et, surtout, assure que la formation est administrée par un organisme au fait des problématiques du bassin d'emploi.

DE NOUVEAUX CONTENUS SONT IDENTIFIÉS GRÂCE À LA VEILLE

Afin d'optimiser le travail d'identification des tendances émergentes, des missions, et même des fonctions dédiées à la veille stratégique des besoins et attentes en formation, ont été créées dans certaines grandes entreprises et dans des organismes de formation.

La fonction de « managers d'offres » semble être devenue stratégique. Ces derniers sont censés identifier, *via* des recherches sur le plan international et les travaux universitaires, les tendances en matière de formation, les stages à mettre en place à l'avenir et travaillent parfois très en amont (2 ans pour certains projets) pour définir des bonnes pratiques de formation.

« Tout est passé au crible dans des commissions où des dirigeants ou des gens du marketing examinent les propositions, tout ça par types d'offres, on challenge, on confronte... Puis on arrive à un moment donné en disant : "Ok, donc, on va développer X nouveaux produits". » (Responsable d'organisme de formation, Région parisienne)

Selon un organisme de formation interrogé, le contenu des actions proposées reste très lié à la conjoncture et à la clientèle. Dès lors, le besoin naît avec l'étude de la concurrence et des tendances, même si selon cet organisme, une formation n'est jamais créée sur la base des tendances seules. De fait, c'est le retour client qui est le principal déclencheur. Des besoins de nouvelles formations émergent ainsi parfois d'échanges avec des clients, ou encore de retours des stagiaires formés et des attentes qu'ils expriment à l'issue des actions de formation.

Un autre organisme de formation a également déclaré mener des chantiers de réflexion prospective sur la synchronisation entre formations et métiers, de même que sur les besoins territoriaux, à échéance de 10 ou 15 ans. Leur objectif est de déterminer les formations qui seront privilégiées à l'avenir et de traduire cette recherche prospective en termes de formation.

« On travaille beaucoup avec les constructeurs, les équipementiers, sur ce que l'évolution des métiers va impliquer précisément en termes de besoins de formation. C'est synchroniser les formations aux métiers de demain par exemple ! » (Responsable d'organisme de formation, Région parisienne)

En complément aux besoins émergents, les entreprises repensent régulièrement les stages de formation de leurs cadres afin de garantir leur adéquation avec les besoins du marché et les contenus sont donc très régulièrement réévalués. L'évolution d'une formation peut également être initiée par un OPCA (tous les 4 à 5 ans selon les interlocuteurs interviewés). Enfin, dans le cas de formations cer-

tifiantes ou diplômantes, celles-ci peuvent être réévaluées ou voir leurs contenus réétudiés par le Ministère du travail ou le Ministère de l'enseignement supérieur.

De leur côté, des formateurs indépendants interrogés ont déclaré se réunir régulièrement, sous la forme d'un « collectif de travail », pour faire évoluer les stages de formation qu'ils proposent.

« On se retrouve, on évalue. Par exemple, là on va étudier les nouveautés 2014 et après chacun se répartit un peu ce qu'on appelle le développement de stage, c'est-à-dire qu'on va retravailler des exercices précis. Il y a une personne référente sur un stage, mais on échange avec les autres pour savoir quels sont les points techniques attendus qu'on va mettre en exercices. » (Formateur, Région parisienne)

Afin de pouvoir garantir la mise en place d'actions en phase avec le contexte économique et social et la progression des réflexions sur la thématique concernée, les entreprises, les organismes de formation, entre autres, tentent d'identifier des tendances émergentes. Certains organismes s'appuient notamment sur des ressources internes constituées par des enseignants-chercheurs pour anticiper les enjeux de formation.

« On est déjà toujours en veille. On a des enseignants-chercheurs, qui sont très en amont en terme d'évolution dans le management, on est en permanence en relation avec la direction de la recherche pour comprendre ce sur quoi ils travaillent, et du coup quels vont être les enjeux de demain, car les chercheurs normalement sont un peu en amont. » (Responsable d'organisme de formation, Province)

S'agissant du contenu des formations, le suivi des évolutions est permanent sur les thématiques intéressant les acteurs alors que concernant les pratiques pédagogiques, la veille réalisée est moins régulière. Selon les interviewés, les bonnes pratiques sont moins mouvantes sur les modalités de la formation que sur son contenu, qui suppose une remise en question plus systématique. À l'exception de l'introduction de modules de *e-learning* avant ou après les actions de formation, la structure pédagogique des formations paraît avoir peu évolué au cours des dernières années, le présentiel en groupe restant la référence.

LES ACTEURS TRAVAILLENT SUR L'ADÉQUATION DES CONTENUS AUX BESOINS

Pour s'assurer de la pertinence de certaines formations, des sessions de tests sont parfois mises en place par les entreprises : les nouvelles actions de formation sont administrées en entreprise à des testeurs (managers le plus souvent) qui formulent un retour sur les améliorations et optimisations à apporter au dispositif.

« On fait toujours une session de test avec des testeurs qui sont des managers. Ça dépend des populations. Qui sont nos stagiaires et qui permettent dès la première session d'affiner, et de dire "Ok, ça marche, on déploie" ». (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

« Je fais un test, je fais un groupe pilote par exemple quand j'ai besoin. Si c'est un organisme pas trop connu et dont l'approche me semble intéressante, à ce moment-là je fais un essai et je vois ce que ça donne, et si c'est bien voilà ! » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

Le test est parfois réalisé à l'initiative des organismes de formation, qui sollicitent leurs clients (responsables de la formation en entreprise) pour leurs nouvelles créations.

« Des bons clients à qui on va soumettre nos nouveautés. Donc on leur dit dans le courant du mois d'avril, mai, "Voilà, nos nouveautés c'est ça, qu'est-ce que vous en pensez?". Avec une marge de manœuvre pour modifier derrière. » (Responsable d'organisme de formation, Région parisienne) ●

— LES DISPOSITIFS PRIVILÉGIÉS : L'INTRA, LE SUR-MESURE, LE PRÉSENTIEL ET LE COLLECTIF —

C'est sur la base des objectifs assignés à chaque formation que les organismes de formation et responsables de l'ingénierie établissent les contenus à intégrer et, en conséquence, les modalités pédagogiques les plus à même de les faire assimiler. En ce qui concerne la structuration pédagogique des dispositifs, une organisation idéale émerge des propos des interviewés : en présentiel, collective, avec des cadres de la même entreprise (en « intra »).

LES FORMATIONS EN « INTRA » : LE LIEN AVEC LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE ET LA CULTURE INTERNE

Des sessions internes de formation peuvent être créées, éventuellement en collaboration avec un organisme de formation ou un consultant en formation pour la définition des contenus ou des modalités pédagogiques. L'ingénierie externe intervient juste à ce niveau et la formation est ensuite assurée par des formateurs internes.

« L'internalisation est pratiquée pour les formations techniques. L'entreprise dispose au sein de son personnel d'experts mondialement reconnus dans leur domaine, de nombreux "sachants" qui animent ces formations. Leur expertise est plus pointue que si on faisait appel à des organismes. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Région parisienne)

« Nous, on a commencé à externaliser, et une fois qu'on a vu que le programme tournait bien, on a formé les formateurs internes, donc les cadres de chez nous, les responsables de départements, les premiers concernés, et puis on a nommé un directeur de projet pour pouvoir continuer à former sur l'ensemble de l'entreprise. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Région parisienne)

Pour certaines entreprises, l'internalisation des transferts de compétences contribue au maintien de la culture d'entreprise.

« Ça permet le transfert de compétences entre managers et cadres, ou directement entre cadres pour ceux

qui avaient des expériences avant. C'est beaucoup les managers qui font la formation en interne.» (Responsable formation en entreprise, Entreprise de moins de 500 salariés, Province)

LE PRÉSENTIEL RESTE LA RÉFÉRENCE

Alors que le *e-learning* avait été présenté il y a une dizaine d'années comme le futur mode dominant de la pratique de formation, le recours à ce mode d'apprentissage reste encore minoritaire.

« À mon sens il y a une montée en puissance du *e-learning*, mais on n'en est pas à ce qui était attendu au niveau du marché. » (Consultant en formation, Région parisienne)

Les entreprises interrogées expriment une préférence pour les formations en présentiel, principalement car elles estiment que la phase de l'accompagnement pédagogique ou du tutorat est mal, voire non assurée via le *e-learning*. Les formations en *e-learning* seraient aussi critiquées par les cadres qui craignent leur manque d'efficacité en comparaison au présentiel. Si le *e-learning* permet de réduire les coûts de déplacements des stagiaires ou de tester des aptitudes sans les témoins du groupe en formation, le manque d'interaction avec le formateur, même si des « classes virtuelles » existent, est un point rédhibitoire pour que ce dispositif soit pertinent quand il est utilisé sans

aucun complément présentiel. L'absence de garantie sur l'assiduité des stagiaires est en outre un argument fort de la limitation de son usage.

« Je propose des modules *e-learning* mais ça ne marche pas. Les gens ne s'impliquent pas. Quand je convoque des personnes, je surveille vraiment, je les rappelle s'ils n'ont pas accepté l'invitation, je fais le point, je rappelle qu'il va y avoir la session. Ils n'ont jamais le temps soit disant. Et puis je pense que ça reste impersonnel et les gens n'adhèrent pas. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

De plus, le présentiel donne un véritable sens au moment de formation en sortant le salarié de son cadre de travail habituel et renforce l'efficacité, alors que le *e-learning* se pratique littéralement en situation de travail, avec toutes les perturbations que cela implique.

Bien que le présentiel soit plus coûteux, cette modalité est donc privilégiée. En revanche, le *e-learning* n'est pas considéré par les interviewés comme totalement inutile, et les formations hybrides ou en *blended learning* se sont développées. Cela suppose une réflexion sur l'articulation optimale entre les modules en *e-learning* et les modules présentiels, afin d'en favoriser la dynamique (contrôle des connaissances *a priori*, exercices, diffusion de contenus dans le cadre de la préparation), en amont puis en aval pour permettre un suivi (contrôle des connaissances *a posteriori*, évaluation de la formation, éléments pour « aller plus loin », maintien d'un lien avec le formateur) (tableau 2).

– Tableau 2 –

Points positifs et négatifs des formations en *e-learning* et présentiel

	+	-
Présentiel OPTIMISER L'APPROPRIATION	<ul style="list-style-type: none"> - Interaction (formateur, groupe) - Assimilation de contenus à forte valeur ajoutée - Rythme plus soutenu - Dynamisme de l'animateur 	<ul style="list-style-type: none"> - Coût important si les stagiaires sont dispersés géographiquement
E-learning DIFFUSER DES CONTENUS SIMPLEMENT	<ul style="list-style-type: none"> - Regroupement de stagiaires à moindre coût - Meilleure gestion des temps et organisation plus simple - Possibilité de stocker, de créer des bibliothèques - Possibilité de gérer la « formation à la demande » (dont le mobile <i>learning</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en ligne de contenus plus que de parcours de formation - Demande une grande motivation individuelle - Manque d'accompagnement pédagogique - Impossibilité de contrôle de la concentration des stagiaires - Aspect impersonnel - Manque de réactivité

« Les formations présentiellelles doivent forcément avoir un format plus court, et être plus impactantes ; il faut qu'il y ait justement la relation entre ce modèle présentiel et ce modèle e-learning, c'est-à-dire que vous vous faites former en e-learning ou en mobile-learning avant, puis vous allez en formation en e-learning, par exemple. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Région parisienne)

Dans un contexte de réduction des durées de formation et de disponibilité réduite des cadres, le **blended learning** est un mode de formation qui séduit, il permet de diffuser des informations théoriques via le *e-learning* et de consacrer la formation présentielle (plus courte), à l'appropriation des contenus en centrant plus ce volet sur les cas pratiques.

Enfin, des plateformes collaboratives sont déployées pour faciliter les échanges participatifs entre stagiaires et sont considérées comme un outil de *social learning* qui répond efficacement aux besoins de suivi post-formation.

UNE PRÉFÉRENCE POUR LES FORMATIONS COLLECTIVES

Les interviewés ont mis en avant une préférence nette pour les formations réalisées en groupe. Celles-ci permettent un niveau d'interaction important, incontournable pour le bon fonctionnement d'une action de formation.

Parmi les leviers de réussite d'une formation, la question de l'interaction a été jugée fondamentale et celle-ci passe par un nombre minimal de stagiaires, de façon à permettre à chaque personne formée de s'exprimer et de pouvoir être mise en situation lors des sessions pratiques.

« Un groupe de 7-8 personnes, 8 c'est bien, c'est l'idéal car il faut qu'il y ait de la participation, des échanges, il faut qu'il y ait des mises en situation avec la participation de chacun. Ça va aussi permettre l'échange d'expériences assez variées, pour faire en sorte que l'échange soit assez riche. » (Formateur, Région parisienne)

De façon plus marginale mais pas si rare, le développement parallèle de mises en situation individuelles

ou de coaching a également été évoqué. Ce mode de formation permet de lever des inhibitions que peut susciter chez certains le travail en groupe ; il est alors centré sur des actions précises et très personnalisées (par exemple, l'accompagnement individuel sur une prise de poste) et/ou des personnels spécifiques (par exemple, les dirigeants).

LES ENTREPRISES SOUHAITENT PLUS DE FORMATIONS EN « INTRA »

Une des autres modalités importantes de l'organisation de la formation repose dans le fait de déterminer si celles-ci doivent être administrées en « intra » (en regroupant des stagiaires issus d'une même entreprise) ou en « inter » (en regroupant des stagiaires issus de différentes entreprises).

Selon les personnes rencontrées, la formation en « intra » est aujourd'hui privilégiée par les entreprises car elle permet de mettre en place des formations *ad hoc* et donc d'intégrer au contenu des éléments liés au projet d'entreprise ou aux objectifs assignés aux cadres. Dans la mesure où la construction de ces actions de formation implique les entreprises, elle peut se faire en phase avec leurs attentes d'opérationnalité et de retour sur investissement.

« Quand j'ai 400 cadres à former... Une formation management pour 400 ! C'est plus simple d'avoir des groupes intra. Et c'est l'occasion, en plus, pour les gens de se rencontrer. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

« Il y a énormément de demandes en intra, parce que ce que veulent les clients aujourd'hui c'est du sur mesure, qu'on parle d'exemples concrets, qu'on parle de leur quotidien. » (Formateur, Région parisienne)

Si les formations intra-entreprise sont en général conçues sur la base d'un échange en amont entre le responsable de la formation (voire les managers) et les organismes, les formations inter-entreprises sont plus standardisées et le seul échange préalable entre le formateur et les stagiaires réside la plupart du temps dans un « tour de table » en début de session.

Le bénéfice des formations « inter », que l'on ne trouve pas dans les formations « intra », est la possibi-

– Tableau 3 –
Points positifs et négatifs des formations intra et inter-entreprises

	+	-
Formation intra-entreprise PERSONNALISER	<ul style="list-style-type: none"> – Formations sur-mesure, adaptées au fonctionnement interne et à la culture d'entreprise – Moindre coût pour les entreprises ayant un collège important de cadres 	<ul style="list-style-type: none"> – Bénéfices limités en matière d'échange de « bonnes pratiques », de prise de recul – Inhibition due à la présence de collègues voire de supérieurs hiérarchiques – Fonctionnement en « vase clos »
Formation inter-entreprises PARTAGER	<ul style="list-style-type: none"> – Partage d'expériences et de « bonnes pratiques », ouverture – Élargissement du réseau professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> – Peu de résonance à l'égard du projet d'entreprise

lité pour les salariés de prendre connaissance d'autres pratiques ou approches que les leurs *via* le partage d'expériences avec des salariés d'autres entreprises rencontrant des problématiques semblables. Elles donnent à voir d'autres situations, ce qui permet une prise de recul enrichissante.

Le choix d'un mode d'organisation de la formation peut aussi être dicté par le type de formation : si une formation « inter » est privilégiée pour un thème comme la conduite du changement pour lequel le partage d'expérience est important, en revanche une formation concernant un sujet lié à l'interne comme les risques psychosociaux est nettement plus appropriée en « intra ».

« L'inter va privilégier l'échange d'expériences, permettre d'aller piocher des bonnes pratiques chez les camarades ou les concurrents. L'intra va permettre de travailler avec nos propres outils, nos problématiques, nos attentes liées à l'entreprise, mais elles vont parfois être plus difficiles à mettre en route, parce qu'on est avec nos collègues, parce qu'il y a nos managers et on veut bien paraître devant eux. » (Formateur, Région parisienne)

Cependant, selon les organismes de formation interrogés, dans la mesure où certaines entreprises ne veillent pas suffisamment à l'homogénéité des cadres qu'elles envoient en formation, les bénéfices des formations « intra » ne sont pas toujours optimisés par les entreprises. Pour certains formateurs, bien que des prérequis de niveau soient exigés pour permettre de disposer d'un groupe homogène et donc de travailler efficacement, les entreprises ont plus tendance à « remplir » les groupes pour

atteindre leurs objectifs de formation qu'à veiller à la pertinence des profils et à la dynamique de groupe (tableau 3).

LA MISE EN PRATIQUE : DES ATTENTES ACCRUES

Avec l'émergence de l'hybridation *e-learning*/présentiel et la demande accrue d'opérationnalité des formations, un autre enseignement des entretiens avec les acteurs de la formation est que le besoin de mises en pratique semble s'être nettement renforcé au cours des dernières années.

Les entreprises mais aussi les formateurs ont constaté qu'au nom de la recherche de l'efficacité, la part accordée aux notions théoriques dans les formations s'était réduite au cours des dernières années. Selon eux, les mises en situation doivent désormais représenter entre la moitié et les deux tiers du temps de formation, ce qui garantit un bon niveau de motivation et d'implication des stagiaires.

Certaines grandes entreprises mettent enfin en place des *actions expérientielles*, dans lesquelles les cadres sont placés en situation de prise de conscience à travers leurs émotions, « formations » qui ne sont pas sans rappeler les dispositifs tels que le saut à l'élastique ou les courses d'orientation de naguère.

« Les plonger dans des univers très décalés par rapport à l'univers de l'entreprise, dans laquelle ils ont en principe autorité, les confronter à d'autres questions fondamentales, de survie, de violence. Si vous allez sur le

fleuve en Guyane pendant trois jours, le remonter, il faut se préoccuper de pêcher, de manger, il y a des prises de conscience très fortes, et on observe les gens en situation aussi, ils peuvent avoir des réactions très différentes.» (Responsable d'organisme de formation, Région parisienne)

LES MÉDIAS S'ACCORDENT AUX OBJECTIFS

Alors que la formation en présentiel reste la référence et qu'elle se centre de plus en plus sur les aspects pratiques des thématiques abordées, l'intérêt pour les supports autres que le papier revient souvent dans les propos. Ainsi, la vidéo apparaît comme un outil très efficace pour faire passer des connaissances théoriques *via* un format court et concret et elle s'inscrit bien dans la tendance à la révision des modes de diffusion des informations théoriques.

«Je la vois vraiment comme un média qui est simple à comprendre, parce qu'on a la démonstration en

même temps. Surtout sur des formats de vidéo très courts. Il y a des organismes qui développent ça, qui sont sur l'idée qu'ils font des vidéos de 5 minutes qui expliquent un point technique.» (Formateur, Région parisienne)

«Si un jour on a des professeurs qui ont une notoriété particulièrement élevée, qui sont sur un sujet très précis, qui sont très demandés, on peut faire une "visioconf" et ensuite on peut organiser des Webinars¹⁰, des petits séminaires en ligne.» (Responsable d'organisme de formation, Région parisienne)

La vidéo peut aussi être utilisée sous formes de *Moocs* (*massive open online course*), de plus en plus développés ou pour réaliser un *debriefing* sur une performance filmée, bien que les stagiaires soient souvent réticents à cette possibilité.

À l'inverse de la vidéo, le téléphone semble être un outil dépassé et ne serait valable que pour les formations en langues... tout en considérant qu'avec le développement des bureaux partagés les échanges téléphoniques sont de moins en moins aisés et finalement efficaces. ●

¹⁰. Terme anglais issu de la contraction des mots Web et seminar

–DES DISPOSITIFS INÉGALEMENT UTILISÉS–

- 38 Le plan de formation, axe majeur de la politique de formation
- 38 L'échec du DIF
- 40 Le bilan de compétences : les entreprises toujours méfiantes
- 40 Le CIF : un dispositif qui exclut les cadres
- 41 Formations diplômantes, certifications : un enjeu limité pour les cadres
- 41 La VAE : un potentiel sous-exploité

–4–

–LE PLAN DE FORMATION, AXE MAJEUR DE LA POLITIQUE DE FORMATION–

Le plan de formation concentre aujourd'hui l'essentiel des actions de formation organisées par les entreprises et de nombreux avantages lui sont reconnus. Ce dispositif est en effet le seul à même de lier la formation à la stratégie de l'entreprise et de rendre la logique formation commune aux salariés et à l'entreprise. Le responsable formation est lui-même valorisé par ce dispositif. Ce dernier permet en principe de mener une réflexion stratégique et prévisionnelle sur les besoins en compétences, et, parallèlement, de faire des propositions concrètes et pourquoi pas individualisées de formations.

« Je pense que ça met tout le monde sur un pied d'égalité [...]. Parce que, sinon, ça serait dépendant du bon vouloir du manager, si le manager est très dynamique le manager en-dessous aura beaucoup de formations » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

« Je ne vois que des avantages parce que les entreprises cotisent aussi pour ça. Pour les salariés, il n'y

a que des avantages parce que finalement la formation est financée par l'entreprise, elle est souvent aussi validée par l'entreprise, donc ça veut dire que c'est une démarche commune. Quand la démarche est commune, on ressent en formation que ce n'est que mieux. » (Organisme de formation, Province)

Pour les interviewés, le seul inconvénient du plan de formation porte sur la lourdeur administrative de sa gestion et de son suivi pour le responsable formation.

« Ce seraient les côtés rébarbatifs que sont les 24.83¹¹, les éléments législatifs, les déclarations annuelles, tout ce côté un peu fiscal. Il faut classer les choses entre ce qui est imputable au plan, imputable au 24.83, non-imputable. Alors que dans une société, peu importe que ce soit imputable au plan pour nous. Ce qui nous intéresse c'est l'investissement global qu'on fait ». (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province) ●

–L'ÉCHEC DU DIF–

UN DISPOSITIF PEU UTILISÉ

Il ressort des entretiens un constat quasi unanime d'échec du DIF (droit individuel à la formation). Si le principe d'accorder des droits à tous les salariés est jugé louable, le DIF ne convainc pas à l'épreuve de plusieurs années d'existence.

« Le DIF c'est un gadget ! C'est ridicule : donner à des gens le droit de croire qu'ils ont quelque chose à gérer, c'est un miroir aux alouettes. C'est d'une complexité ! » (Consultant en formation, Région parisienne)

« Les compteurs DIF aujourd'hui sont pleins pour tous les salariés, donc c'est un échec ». (Responsable for-

mation en entreprise, Entreprise de moins de 500 salariés, Province)

Présenté comme un dispositif destiné avant tout aux entreprises ayant peu de moyens, le DIF est de fait plus utilisé dans les petites entreprises (même si son usage reste limité) que dans les grandes. Dans ces dernières, le DIF apparaît comme superflu, voire contraignant puisque l'effort de formation est déjà très conséquent du fait de l'obligation légale, et en ce qui concerne les cadres, ces derniers sont généralement considérés comme déjà bien lotis.

« On est une petite structure, la DRH a beaucoup sollicité les personnes pour qu'elles utilisent leur

11. Le « 24.83 » : tout employeur assujéti à l'obligation de participation en matière de formation professionnelle continue est tenu de renseigner, chaque année, une déclaration fiscale (le formulaire n° 24.83) explicitant les dépenses consenties à ce titre dans le détail.

DIF, du coup c'est devenu un automatisme. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de moins de 500 salariés, Province)

« Je pense que le DIF est une énorme erreur. Je ne comprends pas comment le Medef a pu signer quelque chose comme cela. Parce que le DIF c'est 20 heures par personne, une boîte de 3 000 personnes c'est 60 000 heures, nous on en dispense 40 000, on ne peut pas faire plus. Qui est-ce qui va payer? C'est impossible. Nous, les collaborateurs disent "on a trop de formations, on ne veut plus aller en formation". » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

UN DISPOSITIF MAL RENSEIGNÉ ET PEU CLAIR

De nombreuses enquêtes l'ont montré, et les personnes rencontrées le confirment, le DIF souffre clairement d'un déficit d'information chez les salariés, y compris les cadres (et leurs managers). Les cadres sont peu sensibles à ce droit, se rendent peu disponibles, surtout s'il n'y a pas d'accord dans l'entreprise pour se former pendant le temps de travail. Comme les autres salariés, ils peinent à comprendre comment ils peuvent l'utiliser. Plus globalement, les interlocuteurs interrogés jugent qu'il existe un trop grand nombre de dispositifs et qu'il est très difficile de s'y retrouver.

Selon les interviewés, le type de formation accepté dans le cadre du DIF pose problème sur le terrain. La demande venant du cadre, elle porte souvent sur des sujets jugés annexes par rapport à leur poste de travail, alors qu'elle doit être validée par l'entreprise. Il en résulte des refus par rapport à des demandes jugées « farfelues » ou trop éloignées du métier. Le droit de regard de l'employeur sur un dispositif conçu à l'origine pour être porté par les besoins ressentis par les salariés vient donc fortement limiter ce droit d'initiative et cet appel à l'autonomie.

« Le DIF, les gens ont encore beaucoup de mal à comprendre ce dont il s'agit. On a beau expliquer, dire...

Ils ne voient pas quoi mettre dedans. Ils vont venir me voir pour avoir un DIF sur comment prendre des photos. Je leur explique ce n'est pas du DIF, que c'est pour un besoin uniquement personnel, que c'est quand ils vont en vacances. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de moins de 500 salariés, Région parisienne)

« Ce n'est pas un droit à la formation, c'est une possibilité. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

Du fait de cette difficulté à faire entrer des projets individuels de formation dans le cadre du DIF, le dispositif tend à se résumer à un mode de financement pour certaines formations (notamment en langues) et est utilisé à l'initiative de l'employeur. Les petites structures s'en servent pour alléger leur plan de formation et limiter les coûts, mais elles ne sont pas les seules.

« Sincèrement, à un moment donné, il faut bien en faire quelque chose de ce DIF, mais on a vraiment beaucoup de mal à en faire un vrai dispositif. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de moins de 500 salariés, Région parisienne)

Majoritairement, les personnes interrogées s'accordent à dire que le DIF n'a pas permis d'accroître l'effort de formation en direction des cadres, même si les organismes de formation eux-mêmes sont moins critiques du fait qu'ils bénéficient de ses retombées financières.

La disparition prochaine du dispositif n'est déplorée que par les organismes collecteurs qui auraient aimé que plus de temps soit laissé au DIF pour faire ses preuves. Peu évoqué spontanément, le remplacement prévu du DIF par le Compte Personnel de Formation ne suscite guère plus d'enthousiasme.¹²

« Pour nous, c'est un vrai avantage en termes de chiffres, clairement ça nous rapporte de l'argent le DIF. » (Organisme de formation, Région parisienne)

« Ça va être remplacé par quelque chose qui est aussi mauvais. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province) ●

¹². Voir glossaire

–LE BILAN DE COMPÉTENCES : LES ENTREPRISES TOUJOURS MÉFIANTES–

Nombre de cadres (plutôt expérimentés) demandent à bénéficier d'un bilan de compétences, lorsqu'ils s'interrogent sur leur carrière et veulent faire le point sur leurs possibilités d'évolution. Les responsables formation interrogés rapportent que les cadres sont parfois déçus du résultat, quand ils attendent une réponse précise à l'issue du bilan aboutissant sur un changement concret immédiat (de poste en général), alors que l'objectif central est de clarifier les aspirations de l'intéressé et les raisons de son envie de changement.

« Ça leur permet tout au moins de comprendre que les clefs sont entre leurs mains. Souvent beaucoup d'entre eux pensaient que faire un bilan de compétences, ça allait donner "toi tu vas aux achats", en fait non. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

La qualité de certains bilans de compétences est par ailleurs mise en doute par certains des interlocuteurs de l'enquête, car réalisés par des personnes qui ne connaissent pas forcément bien les métiers ni le monde de l'entreprise et portent parfois des analyses, voire des conclusions jugées peu pertinentes.

« Tout dépend qui fait le bilan de compétences. La plupart du temps, quand les gens font des bilans de compétences, ils sont aptes à tout faire [...] Les intervenants ont une tendance à dire oui aux salariés sans se poser de questions. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

À noter cependant que certaines entreprises proposent des bilans de compétences à leurs salariés, cadres et non cadres, dans le cadre d'un plan social. ●

–LE CIF : UN DISPOSITIF QUI EXCLUT LES CADRES–

Le CIF (congé individuel de formation) reste d'un usage confidentiel chez les cadres. Perçu comme destiné à favoriser une mobilité externe ou une reconversion professionnelle, il est en réalité peu demandé par les cadres et n'est pas encouragé par l'entreprise. En outre, les responsables formation interrogés font part de refus fréquents de la part du Fongecif lorsque la demande émane des cadres, population jugée moins prioritaire que les non-cadres ou les demandeurs d'emploi.

« Le principe du CIF, c'est que c'est le collaborateur qui est un peu acteur de sa démarche. Ce n'est pas un outil réellement de l'employeur. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de moins de 500 salariés, Province)

« Vous avez quelqu'un qui a fait une partie de carrière et qui aurait envie de changer, ce serait une bonne solution car la vie ne s'arrête pas à une entreprise. Donc, c'est un bon élément. Par contre, c'est lié à l'acceptation

des Fongecif. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

À noter que les actions de formation peuvent faire l'objet de montages financiers cumulant les trois dispositifs, théoriquement distincts : plan de formation, DIF et CIF. C'est le cas notamment dans les petites et moyennes entreprises, mais pas seulement. Sans vouloir détourner l'usage des dispositifs pour des raisons uniquement financières, les personnes rencontrées témoignent qu'un certain nombre d'entreprises ont appris à jongler entre les différents dispositifs pour faciliter leur gestion.

« Beaucoup de salariés sont amenés par l'entreprise. Plutôt que de financer sur le plan de formation, ils essaient de faire passer sur du DIF, en tout cas de faire une demande de DIF et eux de compléter derrière. Donc ça allège leur plan de formation. C'est une pratique qui se fait de plus en plus. » (Organisme de formation, Province) ●

– FORMATIONS DIPLÔMANTES, CERTIFICATIONS : UN ENJEU LIMITÉ POUR LES CADRES –

Obtenir un nouveau diplôme n'est pas perçu aujourd'hui comme un enjeu central pour la population des cadres, généralement déjà très qualifiés dans le cadre de leur formation initiale. L'application de ce type de dispositif à leur intention est de fait remise en cause par certains responsables formation.

« J'ai un peu de la peine, car si vous avez un Bac +5, pourquoi vous allez refaire un Bac +5 ? Vous n'avez pas forcément acquis le même métier, mais ça vous donne une structure d'apprentissage. C'est plus intéressant d'avoir la structure d'apprentissage, car après on est capable d'apprendre plein de choses, mais le diplôme par lui-même, non. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

Les formations diplômantes peuvent néanmoins être un plus dans des cas très précis : par exemple, des techniciens expérimentés souhaitant disposer d'un diplôme en lien avec leur poste ou en vue d'un passage au statut de cadre, ou des cadres ayant peu à peu élargi leur domaine d'activité et souhaitant obte-

nir un diplôme validant le développement de leurs compétences. Dans ce cas, l'obtention d'un diplôme acte les compétences et assure le salarié, soit pour progresser dans l'entreprise, soit pour évoluer en dehors de l'entreprise.

« Pour les profils techniques, c'est un enjeu plus fort parce qu'ils se sentent plus légitimes au bout de leurs parcours de formation. À la fin de leur formation, ce ne sont plus les anciens techniciens mais ce sont de nouveaux cadres. » (Organisme de formation, Province)

Moins critiqués que les entreprises, mais peut-être aussi moins objectifs, certains organismes de formation évoquent la nécessité pour les cadres, dans certaines grandes entreprises, de décrocher un diplôme spécifique pour évoluer vers certains postes. Ils estiment aussi que le diplôme peut aussi faciliter la mobilité externe, en faisant entrer le cadre de haut niveau dans le réseau d'une grande école, et parce que le diplôme reste une norme de référence forte en France. ●

– LA VAE : UN POTENTIEL SOUS-EXPLOITÉ –

La valorisation des acquis de l'expérience (VAE) suscite, sur le principe, un réel engouement auprès des professionnels rencontrés. Ce type de dispositif est perçu comme très bénéfique à la fois pour les cadres et l'entreprise, de par la reconnaissance des compétences qu'il implique. Cette reconnaissance permet en effet de valoriser le cadre, de le motiver et souvent de le fidéliser. De manière plus pratique, la VAE est aussi plus rapide et moins coûteuse qu'une formation en parcours long.

« La VAE est vraiment un sujet porteur. Parce que la problématique qu'on a chez nous, c'est qu'on n'a pas assez de turnover par rapport à ce qui se passe dans la profession. Pour garder des gens motivés et leur donner envie, ça peut être un bon élément. » (Responsable formation en entreprise, Entreprise de plus de 500 salariés, Province)

Si la VAE a tendance à se développer, notamment pour le public cadre (mais toujours plutôt sur les profils techniques), elle est jugée néanmoins sous-exploitée, notamment dans les petites et moyennes entreprises qui souffrent d'un déficit d'information en la matière. L'investissement personnel nécessaire peut aussi rebuter certains salariés, qui doivent, seuls, constituer leur dossier durant plusieurs mois, avec le risque d'un essoufflement de leur motivation et d'un abandon. C'est pour faciliter cet engagement que des solutions d'accompagnement sont dorénavant proposées par les organismes.

« Souvent les entreprises sont relativement frileuses avec la VAE parce qu'elles pensent qu'il va y avoir une fuite de cette compétence, une fois que la validation sera acquise. Ce n'est pas le cas, les statistiques parlent. Les salariés sont très reconnaissants vis-à-vis

de leur employeur de leur avoir donné cette opportunité de financement.» (Consultant en formation, Région parisienne)

« C'est très bien, c'est la vraie école de la seconde chance ! La VAE c'est un très beau dispositif, très concret, très pratique. Avec une difficulté, c'est l'accompagnement autour de la VAE. Faire une VAE tout seul avec 15, 20, 30 pages vierges à remplir, ça paraît compliqué à beaucoup et de facto ça l'est. » (Consultant en formation, Région parisienne)

Certains organismes tiennent néanmoins à différencier la VAE des autres dispositifs de formation puisqu'elle ne permet pas d'aller réellement au-delà de son capital de connaissances initial, du fait d'un

travail en solitaire et de l'absence d'interactivité avec un formateur ou plusieurs formateurs.

« On reste sur les acquis qu'ils peuvent avoir, mais du coup il n'y a pas d'échanges ni d'apport théorique. » (Organisme de formation, Province)

Enfin, même s'ils n'ont pas fait l'objet d'une investigation spécifique dans les entretiens, signalons que d'autres dispositifs ont été évoqués spontanément : l'auto-formation (parfois autofinancée par le cadre et réalisée hors du temps de travail) est perçue comme en développement par certains organismes, et les formations en alternance dans le cadre de la formation continue semblent par ailleurs des dispositifs efficaces, méritant d'être développés. ●

-5-

-COMMENT ÉVALUER LES ACTIONS DE FORMATION ?-

- 44 L'évaluation « à chaud » ne mesure que le ressenti immédiat
- 46 L'impact mesurable sur les compétences métiers
- 48 L'importance des impacts indirects
- 51 La mesure du retour sur investissement: une ambition inatteignable?
- 52 Un rôle discuté sur l'employabilité des cadres

Pour la majorité des interviewés, les entreprises attendent de plus en plus un retour rapide, concret et visible de leurs investissements en formation. La formation est de plus en plus destinée à permettre l'acquisition d'une compétence précise et mesurable, ce qui renforce l'intérêt des entreprises pour l'évaluation des actions de formation menées en termes d'efficacité et de retour sur investissement.

-L'ÉVALUATION « À CHAUD » NE MESURE QUE LE RESENTI IMMÉDIAT-

- DES QUESTIONNAIRES SYSTÉMATIQUES ET STANDARDISÉS

La satisfaction des formations est quasiment toujours mesurée, mais ce au travers d'une évaluation « à chaud » réalisée par l'organisme de formation ou l'entreprise. Il s'agit d'un questionnaire de satisfaction rempli par le stagiaire juste après la formation, soit sur papier soit en ligne.

Les différents interlocuteurs interrogés utilisent sensiblement le même type d'échelle de notation ainsi que les mêmes critères d'évaluation dans leur questionnaire. La satisfaction à l'égard des formations est principalement mesurée au travers de la qualité des apports, de l'atteinte des objectifs et de l'expertise du formateur. Les autres aspects souvent évalués sont les supports pédagogiques, la répartition entre théorie et pratique ainsi que l'environnement (restauration, hébergement...). La plupart des questionnaires proposent une question ouverte pour les commentaires.

« Les critères importants, c'est déjà que la formation ait répondu aux attentes. Ensuite, qu'il puisse nous donner une idée sur le niveau en termes de contenu, sur les matériaux pédagogiques, sur l'animateur, et sur les points d'amélioration qu'ils pourraient éventuellement identifier, et puis, toujours une case commentaires libres. » (Responsable formation en entreprise, Plus de 500 salariés, Région parisienne)

Les critères peuvent parfois être imposés, par exemple par un OPCA pour un organisme de formation, ou dans le cas ci-dessous, par une grille précise définie

par un magazine renommé pour établir un classement entre les organismes de formation.

« Nous participons au classement du Financial Times, il y a des grilles d'évaluation, le Financial Times va interroger certains de nos participants, et de nos entreprises clientes. Ils mesurent tout ce qui est atteint, les objectifs, la qualité des apports, la qualité du design, la mixité des apports, l'expertise des professeurs, l'équilibre entre profil académique et profil professionnel... [...] C'est mené de manière très stricte, 50 Business Schools sont classées dans le monde entier. » (Responsable d'organisme de formation, Région parisienne)

- DES ÉVALUATIONS RÉALISÉES DE MANIÈRE INFORMELLE

Quelques entreprises de petite taille réalisant leurs formations en interne n'ont pas forcément recours à un questionnaire et n'ont que des échanges informels avec les cadres stagiaires pour discuter de leur appréciation des formations après leur réalisation.

« Il n'y a pas d'évaluation, c'est informel. On est une petite structure. Il n'y a pas eu de souci, ils ont toujours été satisfaits. » (Responsable formation en entreprise, Moins de 500 salariés, Province)

Une entreprise a par ailleurs évoqué des discussions avec l'organisme de formation en cours de stage pour se forger une opinion sur la formation suivie.

« Très souvent, le commercial de l'organisme m'appelle en cours de formation pour me dire "juste pour te rassurer, ça se passe bien avec ton collaborateur". Ça, c'est plus du relationnel. » (Responsable formation en entreprise, Moins de 500 salariés, Région parisienne)

Signe d'une certaine prise de distance par rapport à ce type d'évaluation, certains responsables de la formation en entreprises reçoivent bien les questionnaires renvoyés par l'organisme de formation mais avouent ne pas forcément le lire ou alors rapidement en se concentrant sur le commentaire global.

« Je ne vais pas forcément attacher de l'importance à lire tout le questionnaire, si je croise le cadre je lui dirai "alors comment ça s'est passé, tu étais satisfait?", je vais plus évaluer les choses de manière informelle. » (Responsable formation en entreprise, Moins de 500 salariés, Province)

— L'ÉVALUATION DES ACQUIS SERAIT MAL PERÇUE PAR LES CADRES

Dans certains cas, en particulier pour des formations techniques, lors de l'évaluation à chaud, le questionnaire de satisfaction est complété par une évaluation des acquis du stagiaire.

« Il y a un quiz. Ce sont des questions relatives à ce qui a été dit durant la formation, il faut que les personnes aient une note supérieure à 75 % de bonnes réponses, pour que la formation soit validée. » (Responsable formation en entreprise, Moins de 500 salariés, Province)

D'après certains des formateurs rencontrés, les stagiaires cadres seraient réfractaires à un examen final. Les cadres préféreraient évaluer la formation plutôt qu'on évalue leur acquisition des notions visées par la formation. Cela risquerait potentiellement de les mettre en difficulté et en porte-à-faux par rapport à leur entreprise.

« Les stagiaires n'évaluent pas vraiment finalement leur compréhension des notions qu'on a vues en stage. Un public cadre, qui a déjà du mal en début de stage à dire "ok, je ne sais pas faire", confronté à la réalité d'un examen qui montrerait que non ils ne savent vraiment pas faire, ça me paraît délicat. » (Formateur, Région parisienne)

— LES LIMITES DU QUESTIONNAIRE EN LIGNE ET LE RECOURS AUX SOCIÉTÉS SPÉCIALISÉES

Beaucoup d'organismes semblent désormais avoir recours aux questionnaires de satisfaction en ligne, notamment pour gagner du temps. Certains de leurs responsables d'organisme et des formateurs ont observé que cela entraînait des jugements plus secs puisque le stagiaire n'est plus en contact avec le formateur (évaluation réalisée en décalé par rapport au stage) et s'exprime plus librement. Ils remarquent également une baisse très importante du taux de retour des questionnaires, ce qui limite fortement l'intérêt de la méthode.

« Dès qu'on est passé au questionnaire en ligne, globalement nos notes moyennes ont baissé, parce qu'on n'était pas aussi bien noté en ligne. Et la deuxième tendance que je vois maintenant, c'est que les stagiaires y répondent moins. On a commencé avec des taux de réponse autour de 60 %, on a dû passer à 30 % en 2 ans. » (Formateur, Région parisienne)

D'autre part, certains ont vu apparaître des sociétés spécialisées dans l'évaluation des formations. De façon mineure, des entreprises ou organismes de formation de grande taille ont déclaré avoir recours à ce type de prestation. Cela peut notamment permettre de gagner du temps sur une tâche facile à sous-traiter pour se concentrer sur une analyse plus poussée de l'efficacité des formations.

« Nos clients nous attendent clairement au tournant sur l'évaluation, sachant qu'il y a des organismes qui ne font que ça. Ils ne sont que sur le résultat, quantifier un vrai résultat, ils font des bulletins d'attente en amont, en aval, des quiz, etc. » (Responsable d'organisme de formation, Région parisienne)

— LES MAUVAISES ÉVALUATIONS : DES SITUATIONS RARES

L'ensemble des interlocuteurs rencontrés constatent que les évaluations à chaud sont presque toujours satisfaisantes. Le ressenti global des stagiaires semble très positif, même s'ils peuvent bien sûr parfois formuler des reproches sur des points particuliers.

Les cas de stagiaires insatisfaits du contenu de la formation étant relativement rares, les entreprises ont souvent à cœur de comprendre les raisons de ces problèmes, ils décident donc souvent de s'entretenir en face à face avec la personne pour creuser les points d'insatisfaction et pour éviter que cela ne se reproduise.

« Si on a une mauvaise évaluation, automatiquement ça déclenche un entretien avec la personne pour comprendre ce qui n'a pas été, un problème de ciblage parce qu'il n'avait pas ce besoin-là et qu'on l'a mal orienté ? Un problème de contenu ? On ne peut pas laisser quelqu'un repartir avec le sentiment d'avoir perdu son temps. » (Responsable formation en entreprise, Plus de 500 salariés, Région parisienne)

D'autre part, si l'insatisfaction persiste sur un point, une réflexion sera souvent menée pour faire évoluer le contenu de la formation, de façon à mieux l'adapter aux besoins. Dans le cas de formations inter-entreprises, l'organisme de formation est amené à impliquer les managers des entreprises dans l'analyse pour déterminer comment améliorer la formation. Dans un souci de qualité, de mauvaises évaluations répétées peuvent également amener à se séparer de formateurs.

« Si on a plusieurs cas de non-conformité, la personne qui est en charge de la qualité va me dire "attention, il y a un petit souci" et si ça ne va pas du tout, on peut être amené à se séparer d'un intervenant, toujours pour que la qualité de la formation soit la meilleure. » (Responsable d'organismes de formation, Région parisienne)

« Si la note est inférieure à 3,5, on fait une analyse avec le professeur. Au bout de 2-3 fois, le professeur peut être remplacé. » (Responsable d'organismes de formation, Région parisienne)

En cas de soucis sur une formation en particulier, certaines entreprises travaillant en confiance et depuis longtemps avec le même organisme de formation ont évoqué des sortes d'arrangements, au travers de réductions sur des formations futures.

« Le commercial me le dit, "il y a eu un problème avec le formateur, ne t'inquiète pas, je ne te compte pas cette formation, la prochaine session je t'inscris et je te fais une réduction". » (Responsable formation en entreprise, Moins de 500 salariés, Région parisienne) ●

—L'IMPACT MESURABLE SUR LES COMPÉTENCES MÉTIERS—

— L'ÉVALUATION « À CHAUD » NE PERMET PAS LA MESURE DE L'EFFICACITÉ —

L'ensemble des parties prenantes de la formation appréhendent de la même façon l'évaluation des formations. Les différents acteurs considèrent que la mesure de la satisfaction de la formation fondée sur le ressenti du stagiaire n'est pas suffisante, car elle ne permet pas réellement de mesurer son efficacité. Il leur semble important d'aller plus loin et d'évaluer la pertinence d'une formation en analysant l'atteinte des différents objectifs de la formation sur une période plus longue.

« Les collaborateurs qui vont en formation sont satisfaits. Ce qui est un premier pas dans la qualité. Ce qui est nécessaire. Mais ce qui est loin d'être suffisant. Ce

n'est pas parce qu'on est satisfait que la formation est pour autant efficace. » (Consultant en formation, Région parisienne)

Beaucoup ont reproché aux évaluations à chaud d'être peu efficaces et d'avoir un intérêt finalement limité car elles ont parfois tendance à ne faire ressortir que des mécontentements concernant des points d'organisation peu intéressants au regard de l'impact réel des formations (comme la nourriture, l'hébergement).

« Ces systèmes permettent d'aller beaucoup plus loin, d'être beaucoup plus objectif et d'éviter aussi tout ce qui agace les responsables formation sur "il faisait un peu trop froid dans la salle, le midi les petits pois n'étaient pas cuits". » (Consultant en formation, Région parisienne)

LA MISE EN APPLICATION ÉVALUÉE « À FROID »

Un outil permettant une analyse de l'efficacité réelle de la formation est l'évaluation « à froid », une évaluation qui a lieu un certain temps après la formation (entre un à plusieurs mois après la formation). Cette pratique est finalement assez minoritaire parmi les différentes cibles interrogées. Ceux qui n'y ont pas recours invoquent le manque de temps pour la mettre en place, et certainement un manque d'investissement des parties prenantes.

Cette évaluation peut être imposée notamment dans le cadre d'une certification, par exemple la norme ISO 9001.

« On ne propose pas d'évaluation "à froid" car le client ne les fait pas, c'est un dispositif lourd et qui demande beaucoup de temps. » (Responsable d'organisme de formation, Région parisienne)

« On a mis en place une évaluation à froid parce qu'on est certifié ISO 9001, donc on nous demande de veiller à l'efficacité des formations. On envoie un questionnaire où on évalue les objectifs à atteindre. » (Responsable formation en entreprise, Moins de 500 salariés, Province)

L'évaluation « à froid » prend souvent la forme d'une discussion du cadre avec le manager. Elle a parfois lieu lors de l'entretien annuel. On évalue à moyen terme si les apports de la formation ont été utilisés depuis.

« Lors de l'entretien annuel, on fait le bilan de ce qui a été réalisé, et au final, la mise en application, ce que ça a donné, et le plan de formation pour l'année à venir. » (Responsable formation en entreprise, Plus de 500 salariés, Région parisienne)

L'objectif de ce type d'évaluation est de voir dans quelle mesure ce qui a été appris en formation a pu être appliqué par la suite, si les objectifs assignés à la formation ont été atteints. Il s'agit d'analyser si la formation a pu être utile en termes d'évolution de compétences du stagiaire.

« Est-ce qu'ils trouvent que c'est efficace, pour combien de temps, est-ce que leur manager les a accompagnés dans la mise en pratique ? Et on leur demande aussi quelle compétence a évolué et dans quelle mesure. Là, on est davantage sur de la mise en pratique et sur ce

qu'ils en retiennent. Sur l'évolution des compétences, en fait. » (Responsable formation en entreprise, Plus de 500 salariés, Région parisienne)

L'ÉVALUATION QUALITATIVE DU MANAGER OU DU CLIENT

Si l'on a vu précédemment que le retour sur la satisfaction d'une formation pouvait parfois se faire par des échanges informels avec le stagiaire, c'est également le cas concernant l'évaluation des acquis et des compétences suite à la formation. Substitué de l'évaluation à froid, il s'agit souvent de discussions informelles avec le manager qui souligne une amélioration concrète des compétences chez tel ou tel cadre.

« On voit l'impact par le retour des salariés aussi. Si je vais en agence, ils peuvent m'interpeller : "Tel truc, c'était bien, du coup, j'ai su faire ça". Le chef d'agence dit : "Il a fait des progrès dans tel domaine". On a le retour. » (Responsable formation en entreprise, Plus de 500 salariés, Province)

Dans certaines entreprises où les équipes travaillent directement chez le client, c'est parfois ce dernier qui est le véritable évaluateur de l'impact des formations suivies. Certaines entreprises clientes donnent en effet leur avis sur l'évolution de compétences métiers nécessaires pour répondre à leurs demandes (par exemple la maîtrise d'un nouveau logiciel informatique). Le retour sur l'impact concret des formations fait ainsi partie du « retour client ».

« Le client dit "je suis content, j'ai vu que vous aviez fait des efforts, j'ai vu que vous aviez envoyé vos salariés en formation, j'ai vu qu'il y a une évolution par rapport à tel langage informatique". » (Responsable formation en entreprise, Moins de 500 salariés, Région parisienne)

UN IMPACT MESURABLE POUR LES DOMAINES TANGIBLES ET DE COURT TERME

Beaucoup de personnes interrogées sont d'accord pour dire que l'on peut observer les effets concrets des formations sur les compétences des stagiaires en

ce qui concerne les formations techniques. La valeur ajoutée de la formation dans le travail quotidien est visible et donc mesurable dans ce cas.

Dans un contexte où l'opérationnalité est mise en avant, la formation semble bien remplir son rôle d'optimisation du travail, de « boîte à outils », en apportant des réponses aux cas concrets du quotidien, notamment quand il s'agit de faire gagner du temps.

« La mesure de l'efficacité est plus facile sur des formations outils, des formations du type adaptation au poste de travail. » (Responsable formation en entreprise, Plus de 500 salariés, Région parisienne)

« C'était une bonne formation s'ils ont pu résoudre des cas concrets du quotidien. Par exemple, je montre à un stagiaire une petite astuce dans Excel et il me dit "ce truc-là ça va me faire gagner deux heures par semaine". S'il trouve le petit outil qui va lui simplifier la vie et s'il arrive à le maîtriser. » (Formateur, Région parisienne)

L'impact sur les compétences est alors assez facile à évaluer dans ces cas spécifiques, comme la maîtrise d'un nouveau logiciel, ou la baisse des accidents de travail suite à une formation sécurité.

« La personne formée au nouveau logiciel de paie doit pouvoir sortir les bulletins de paie après sa formation. On peut l'évaluer. » (Responsable formation en entreprise, Plus de 500 salariés, Région parisienne)

L'impact sur les compétences semble par contre plus difficile à appréhender lorsqu'il s'agit de formations aux objectifs plus difficilement mesurables de manière isolée (commerciales ou managériales par exemple).

« On fait beaucoup de formations sécurité, on remarque que notre taux d'accidents diminue, donc on se dit qu'il y a un impact. Mais on ne mesure pas vraiment pour des formations transverses ou management. » (Responsable formation en entreprise, Plus de 500 salariés, Province) ●

– L'IMPORTANCE DES IMPACTS INDIRECTS –

UN FACTEUR DE VALORISATION

Parmi les différentes cibles interrogées, les opinions se rejoignent sur l'importance des impacts indirects. Si les contenus de formation sont utiles pour optimiser l'exercice des métiers au quotidien, encourager une formation apparaît comme un élément de valorisation pour les cadres concernés. En accordant une formation à un cadre, l'entreprise lui montre qu'elle lui accorde un budget, qu'elle marque un certain intérêt pour le développement de ses compétences, ce qui suscite renforce le sentiment de reconnaissance et le lien à l'entreprise.

« C'est rassurant, ça lui donne l'impression qu'on s'occupe de lui, qu'on s'occupe de ses compétences. » (Responsable formation en entreprise, Moins de 500 salariés, Province)

« Envoyer un cadre en formation, c'est montrer qu'on s'intéresse à lui. Et c'est le sécuriser, le rassurer. » (Responsable d'organismes de formation, Région parisienne)

La formation fait ainsi partie des avantages qui intéressent les cadres aujourd'hui, notamment au moment du recrutement. Cela fait partie des procédures d'intégration à terme, et montre que l'entreprise lui apportera quelque chose en termes de compétences. Le simple fait d'avoir droit à des formations est un facteur de satisfaction.

« Aujourd'hui, quand on fait du recrutement, les questions qui reviennent souvent c'est "Est-ce qu'il y a une mutuelle, des tickets restaurants, un CE, est-ce que vous donnez des formations ?" Le collaborateur voit qu'on lui apporte quelque chose, il a droit à des formations, il est content. » (Responsable formation en entreprise, Moins de 500 salariés, Région parisienne)

UN FACTEUR DE MOTIVATION

Marque de reconnaissance et facteur de valorisation, tous les acteurs interrogés sont unanimes pour dire que l'acte de formation a un impact sur l'implication

du cadre. Une personne, qui n'a droit à aucune formation, peut se sentir mise de côté, ce qui pourra contribuer à sa démotivation.

« Pour moi c'est un levier pour garantir la motivation des collaborateurs. Un collaborateur qui sent que l'entreprise met les moyens pour le former régulièrement, il en sort plus motivé que celui qui a l'impression qu'on ne va pas s'occuper de lui. » (Responsable formation en entreprise, Moins de 500 salariés, Province)

En ce sens, la formation est bénéfique autant pour le salarié que pour l'entreprise. Si elle est un facteur de développement personnel, elle va aussi avoir des répercussions positives sur les performances du salarié. L'entreprise a tout intérêt à ce que les cadres se sentent bien, soient plus impliqués et travaillent plus efficacement, en partie parce qu'ils font des formations.

« C'est un enjeu et un réel plus pour tout le monde, pour l'entreprise parce que derrière elle y gagne à avoir des collaborateurs qui sont mieux formés, qui ont envie de rester, qui sont bien. Pour les salariés en eux-mêmes parce que derrière on valorise ce que l'on fait, on est reconnu et on avance. » (Consultant en formation, Région parisienne)

UNE PRISE DE DISTANCE AUX EFFETS POSITIFS

Pour beaucoup d'interviewés, l'acte de formation est aussi un moment important. Le cadre sort de son quotidien et « s'oxygène ». Il s'agit d'une véritable pause dans le rythme quotidien, ce qui a un impact positif sur le moral et le bien-être des stagiaires. En rencontrant des collègues ou de nouveaux interlocuteurs dans un cadre différent, elle ouvre à de nouveaux échanges.

« En fait la formation est vraiment perçue comme une parenthèse, quasiment une bulle d'oxygène dans le quotidien du boulot. » (Formateur, Région parisienne)

En sortant du quotidien, en entretenant la curiosité, le cadre peut ainsi éventuellement prendre du recul par rapport à l'exercice de son métier et découvrir d'autres manières de voir et de penser, ce qui peut stimuler sa créativité et sa capacité d'innovation.

« Ça apporte aussi une certaine dynamique, c'est-à-dire que le collaborateur n'est pas toujours à son poste de travail, à un moment ou à un autre il a envie de découvrir certaines choses. Et puis c'est aussi une bouffée d'air, parce que la plupart des cadres ont la tête dans le guidon. » (Consultant en formation, Région parisienne)

LES FORMATIONS INTRA-ENTREPRISES : DES BÉNÉFICES EN TERMES DE COHÉSION ET DE PARTAGE DE VALEURS

Si on s'intéresse plus précisément aux bénéfices des formations intra-entreprises, les personnes rencontrées jugent qu'elles ont des répercussions positives sur la cohésion des salariés d'une entreprise. Grâce à cet enseignement commun, l'entreprise va pouvoir faire passer des messages, et ainsi fédérer les équipes et les collaborateurs autour de valeurs communes. C'est un moyen de faire adhérer à un projet et des objectifs communs. Et si la formation parvient réellement à faire partager une vision d'entreprise par les cadres, les bénéfices sont très importants pour la société. Cet impact plus que symbolique est donc primordial pour l'entreprise et ses performances futures.

« L'intérêt de "l'intra", c'est que toute l'équipe va avoir le même enseignement, le même repère, les mêmes méthodes. Il y aura une cohésion. » (Formateur, Région parisienne)

« La formation interne, c'est comment je vais inculquer à mes collaborateurs les valeurs de l'entreprise, ce que j'ai envie qu'ils inculquent eux-mêmes à leurs collaborateurs. Les impliquer et leur donner envie de gagner ensemble. La formation, ça fédère. » (Responsable d'organismes de formation, Région parisienne)

Dans le cas précis de certaines formations sur mesure, la réflexion issue de cas pratiques proposés par la direction générale de l'entreprise sur des thèmes stratégiques pour la société permet de dégager d'importantes retombées bénéfiques. Ces mises en situation sont l'opportunité d'avoir une réflexion structurée intégrant les apports de la formation sur des enjeux importants pour l'entreprise, alors que ces situations sont impossibles à imaginer au quotidien, notamment par manque de temps. Les recom-

mandations proposées lors de ces cas pratiques seront très précieuses et pourront être mises en application au sortir de la formation. C'est d'autant plus intéressant dans le cas de formations managériales proposées au top management.

« Les participants travaillent sur des thématiques proposées par la direction générale et ils présentent le résultat de leurs travaux aux DG de l'entreprise, devant les professeurs. Pour les DG, c'est un premier retour sur investissement immédiat, ils ont des recommandations faites par leurs managers sur des thématiques stratégiques pour eux. » (Responsable d'organismes de formation, Région parisienne)

LES FORMATIONS INTER-ENTREPRISES : OUVERTURE ET PARTAGE D'EXPÉRIENCE

Les formations inter-entreprises offrent quant à elles d'autres avantages. Elles sont un facteur d'ouverture, hors d'un quotidien où les échanges sont généralement limités toujours avec les mêmes personnes. Elles contre-carrent les effets d'un système relationnel en « vase clos ». Ces rencontres inter-entreprises sont l'occasion d'échanger sur les pratiques et les expériences. Elles offrent la possibilité de se remettre en question, éventuellement de progresser dans certains domaines en capitalisant sur les expériences provenant d'autres sociétés.

« Il y a un échange avec d'autres sociétés, une expérience différente. Chacun y va avec sa propre expérience, son propre exemple, donc c'est intéressant. » (Responsable formation en entreprise, Moins de 500 salariés, Région parisienne)

« Le formateur, via les autres stagiaires, va proposer des cas, ça questionne aussi sur les pratiques de chacun et du coup ça permet de prendre du recul. » (Consultant en formation, Région parisienne)

À noter que certains responsables en entreprise sont assez dubitatifs sur ces possibilités d'échanges, car ils

ne sont pas convaincus que les stagiaires communiquent réellement entre eux en cours de formation.

MESURER LE DEGRÉ D'ATTEINTE DES OBJECTIFS

Les acteurs interrogés n'ont pas aujourd'hui de formule pour calculer le taux de rentabilité de l'investissement dans une formation. En revanche, pour avoir une idée du retour par rapport à leur investissement initial, certains mesurent le degré d'atteinte des objectifs en évaluant l'évolution des compétences depuis la formation. C'est l'objet de l'évaluation à froid où chaque objectif est passé en revue pour analyser s'il a été atteint ou pas (ou éventuellement en cours d'acquisition). Grâce à ce type d'évaluation, la formation n'est plus une action isolée et s'inscrit plus dans la durée.

« On évalue les objectifs à atteindre lors de l'expression du besoin en formation : évaluer si ces objectifs sont acquis, en cours d'acquisition ou non acquis. C'est validé par le hiérarchique. Donc on évalue l'efficacité via l'acquisition de compétences. » (Responsable formation en entreprise, Moins de 500 salariés, Province)

En mineur, l'atteinte des objectifs assignés avant la formation est mesurée de façon encore plus précise grâce à un système de notation de l'acquisition des compétences allant de 1 à 10. Le stagiaire lui-même puis le manager vont chacun faire leur notation par rapport aux progrès réalisés pour chaque compétence évaluée.

« Au sortir de la formation on va évaluer à distance, à froid : "globalement vous vous situez où ?" Le salarié va dire « moi je me situe à 7 ». Et après le manager va passer derrière "moi je mettrais plutôt un 6, pour moi il n'y a qu'un niveau qui a été franchi". On a une évaluation plus objective, avec moins d'émotions liées à la fin de la formation. » (Consultant en formation, Région parisienne) ●

–LA MESURE DU RETOUR SUR INVESTISSEMENT : UNE AMBITION INATTEIGNABLE ?–

Si les formations sont le plus souvent satisfaisantes pour le cadre et peuvent avoir un impact positif en termes d'opérationnalité, de motivation et de cohésion au sein d'un collectif de travail ou autour d'un projet, les différents acteurs de la formation continue sont très perplexes en ce qui concerne la mesure du retour sur investissement des formations. C'est une notion qui présente beaucoup d'intérêt aux yeux des responsables formation en entreprise, dans un contexte où les objectifs sont de plus en plus tournés vers l'opérationnalité, mais ils n'en ont pas les outils. La plupart ne parviennent pas à faire une mesure mais souhaiteraient pouvoir le faire, car sans cette mesure, la formation a du mal à s'inscrire dans la durée et à démontrer toute sa légitimité au sein des entreprises.

« Ça, si quelqu'un avait une méthode pour le mesurer... C'est compliqué le retour sur investissement, on aimerait tous être capables de le faire. On a des indicateurs qui nous permettent de dire que c'est apprécié, on a des bons retours d'évaluation. Mais se dire que "là où j'ai mis dix euros, je suis sûre que derrière le collaborateur va rapporter 20 euros..." » (Responsable formation en entreprise, Plus de 500 salariés, Région parisienne)

Ce retour sur investissement est souvent demandé par les managers et les dirigeants aux responsables formation, qui se trouvent démunis pour leur apporter une réponse concrète. Effectivement, il est aisé de voir quelle est la somme initialement investie en fonction des coûts de formation mais il semble beaucoup plus difficile de percevoir quels en sont les gains financiers pour l'entreprise. Cela peut ainsi mettre en porte à faux les responsables formation par rapport à leurs dirigeants qui ont tendance à appliquer les mêmes critères de rentabilité pour toutes les activités de leur entreprise.

« Je n'arrive pas à le mesurer. Si vous trouvez une façon de faire, je suis preneuse. C'est la grosse difficulté. Quand vous parlez de formation, vous présentez un coût. Et pour présenter un retour, c'est très difficile à part quand c'est une problématique directe et vous dites : "Si, on ne savait pas faire, maintenant on a la compétence technique". » (Responsable formation en entreprise, Moins de 500 salariés, Région parisienne)

Certains interviewés considèrent que cette mesure du rendement est de toute façon impossible dans le domaine de la formation. Cela leur semble utopique de vouloir appliquer à la formation continue des notions qui relèvent plus de la sphère de la production matérielle et de son approche financière et comptable. Selon eux, l'évaluation garde forcément un caractère qualitatif, du fait de la particularité de ce domaine qui touche aux compétences des individus.

« On est très axé sur l'impact, sur la tentative de mesure après, une fois que les gens sont revenus sur place. Mais ce n'est pas comme en finance, on ne va pas pouvoir faire des ROI¹³, des tableaux Excel, cocher des cases, ça ne se passe pas comme ça, c'est plus qualitatif. » (Responsable d'organisme de formation, Province)

D'autres soulèvent en outre la difficulté à mesurer le retour sur investissement d'une formation dès lors qu'il est difficile de mesurer la part de ce qui relève de la formation en elle-même et de ce qui relève d'autres éléments de contexte.

« Une formation commerciale, on va mettre quoi comme objectif, d'augmenter le chiffre d'affaires par collaborateur, mais qu'est ce qui va être dû à la formation, qu'est-ce qui va être dû à la conjoncture ? » (Responsable d'organisme de formation, Province)

Par contre, certains professionnels rencontrés mènent une réflexion sur la rentabilité des formations, sans parler de calcul du retour sur investissement. Certaines des personnes rencontrées considèrent par exemple que la formation est plus rentable que le recrutement pour l'entreprise pour conserver des salariés compétents. Il y a un coût d'entrée pour chaque recrutement externe d'un cadre, et celui-ci ne garantit pas de fidéliser ce dernier, alors que la formation le permet. La formation serait une sorte d'investissement sur le long terme à partir du moment où les besoins sont anticipés longtemps en avance, même si ce raisonnement peut sembler difficile à tenir dans un contexte d'incertitude.

13. ROI pour Return On Investment, traduction anglaise de retour sur investissement

« Pour maintenir une force de travail compétente, à part la formation, l'autre levier c'est le recrutement, mais c'est beaucoup plus coûteux. Vous repartez pour partie de zéro. C'est très rentable d'investir dans la formation, plutôt que d'avoir le réflexe

d'aller chercher les compétences ailleurs. Il faut prendre la personne telle qu'elle est, voir ses besoins dans 10 ans, voir le gap et lui trouver la bonne formation. » (Responsable d'organisme de formation, Région parisienne) ●

—UN RÔLE DISCUTÉ SUR L'EMPLOYABILITÉ DES CADRES—

— LA FORMATION SERT AVANT TOUT L'EMPLOYABILITÉ INTERNE IMMÉDIATE —

L'impact de la formation sur les compétences des cadres et sur l'optimisation de leur mission au quotidien n'est pas nié. Ils restent ainsi opérationnels et « dans le coup ». En ce sens, tous les professionnels de la formation interrogés considèrent qu'elle est primordiale.

« Pour moi c'est fondamental. Encore plus aujourd'hui qu'hier, parce que les environnements évoluent très vite, les cadres sont tellement pris dans le quotidien, que s'ils ne font pas attention de se préserver du temps pour se tenir au fait, continuer à développer leurs compétences, rester dans la course de la performance, à un moment donné ils vont se faire débarquer. » (Responsable d'organismes de formation, Province)

Elle permet également de rester en mouvement, de réfléchir différemment et ainsi de mieux préparer le changement. La formation est un levier pour accompagner plus facilement les transformations, pour permettre de s'adapter en cas d'évolution, de réorganisation dans l'entreprise.

« Être en position d'apprendre, ça prépare le changement. Ceux qui restent dans une sorte de routine, de confort par rapport à leur métier, quand l'entreprise prend des virages, ils n'arrivent pas à les prendre avec l'entreprise. Donc, ce qu'il faut, c'est se mettre à réfléchir un peu autrement, pas la tête dans le guidon. » (Responsable formation en entreprise, Plus de 500 salariés, Région parisienne)

Cependant ce développement des compétences a surtout un impact sur l'employabilité interne, puisqu'il permet de l'adaptation au poste en fonction des évolutions immédiates de l'entreprise.

« La formation a un rôle sur la mobilité interne, puisque quand on met en formation de futurs managers, c'est bien dans le but d'une mobilité interne. En externe, pas vraiment. C'est plutôt la capacité d'être toujours sur un poste de l'entreprise malgré ses évolutions. » (Responsable formation en entreprise, Plus de 500 salariés, Province)

De fait, d'après de nombreux responsables formation en entreprise, la formation permet d'évoluer éventuellement en interne. Les mobilités ou les promotions internes semblent relativement fréquentes, et les cadres peuvent s'y préparer grâce à des formations. Ainsi, la formation semble être une garantie de pouvoir continuer à travailler dans l'entreprise, soit à son poste, soit en mobilité, plutôt que la garantie d'une employabilité externe.

« Un manager qui voudrait évoluer en interne ou même un salarié, il peut y réfléchir via le service formation. On fait le point de là où il se situe, là où il veut aller, on regarde quelles sont les compétences qui lui manquent et on met en place un plan d'action en termes de formation. Ça permet d'avoir toutes les compétences requises pour évoluer. Et quand après un poste se libère, il est à même de pouvoir postuler. » (Responsable formation en entreprise, Plus de 500 salariés, Province)

De leur côté, le DIF et le CIF étant peu exploités, leur répercussion sur l'employabilité des cadres est difficile à évaluer.

« Après, en externe, effectivement il y a le CIF qui peut aider les personnes, on a le cas, mais pas tellement des cadres. Une ou deux fois parce que c'était vraiment des gens qui voulaient évoluer, ouvrir des chambres d'hôtes ou des choses comme ça. Mais sinon je n'ai pas trop vu des cadres utiliser le CIF pour après partir ! » (Responsable formation en entreprise, Plus de 500 salariés, Province)

En revanche, certains responsables de la formation en entreprise ont évoqué la VAE comme un bon garant de l'employabilité des cadres. Certains souhaiteraient que ce dispositif se développe dans leur entreprise, notamment parce que c'est à la fois un moyen de développer les échanges sur les pratiques et de fidéliser les salariés.

« La VAE est un dispositif qui est vraiment sous-utilisé et c'est dommage parce que c'est un moyen de développer l'employabilité interne et externe des collaborateurs. » (Responsable formation en entreprise, Plus de 500 salariés, Province)

— L'ENJEU DES FORMATIONS DIPLÔMANTES —

Comme cela a été vu précédemment, obtenir un nouveau diplôme est considéré comme n'étant pas un enjeu central pour la plupart des cadres. Cependant, les diplômes et certifications acquis dans le cadre de la formation continue peuvent avoir un rôle important. Sur un CV, un titre, une certification ou un diplôme d'Etat ont une forte valeur. Dans certains cas, être diplômé d'une institution différente de celle de la formation initiale peut être un atout, en particulier pour les top-managers.

« Les formations qui ne délivrent rien, sauf à être sur mesure, vous pouvez le mettre sur un CV mais ce n'est pas ça qui fait la différence. Quand votre travail est sanctionné au sens noble du terme, formalisé dans un titre, ça a une autre valeur. C'est-à-dire que vous avez produit quelque chose, on vous a fait un retour précis sur ce que vous avez produit d'original. » (Responsable d'organismes de formation, Région parisienne)

Certains diplômes très prestigieux aux yeux des recruteurs (comme les MBA) ont une valeur importante sur le marché et peuvent avoir un impact important sur l'employabilité externe ou une promotion interne. Ces diplômes permettent en outre d'accéder au statut d'anciens de l'école, ce qui développe le réseau et *in fine* favorise encore l'employabilité.

« Les diplômes, ça permet de développer son employabilité, on a une valeur sur le marché. Ensuite c'est l'occasion d'appartenir à l'association des anciens qui est très puissante, le réseau est très bien

implanté dans les grands groupes. Ça sert à la fois à la mobilité du participant, à sa promotion, et en même temps à son réseau. » (Responsable d'organismes de formation, Région parisienne)

— LA FORMATION : UN LEVIER PARMIS D'AUTRES —

La formation continue en soi ne « fait » pas l'employabilité, c'est en grande partie la qualité de la formation délivrée qui peut y contribuer. Tel est le constat partagé par beaucoup des professionnels interrogés. Ainsi le choix de la formation suivie est primordial : il est important qu'elle soit bien actualisée, adaptée à l'environnement. Si la formation ne correspond pas au marché sur lequel un cadre pourrait trouver un emploi, elle n'est évidemment pas efficace.

« C'est comme l'orientation en sortie de lycée, si vous choisissez des formations qui sont datées ou dont les contenus ne correspondent pas aux dernières tendances, vous aurez du mal à prouver que le fait d'avoir fait telle ou telle formation augmente votre capital humain. » (Responsable d'organisme de formation, Paris)

D'après les personnes interrogées, il serait naïf de penser que la formation continue garantit l'employabilité des cadres. De nombreux autres facteurs entrent en ligne de compte, et certains font clairement obstacle à cette logique, notamment la conjoncture économique, quelle que soit la qualité de la formation.

« On peut légitimement dire que la formation est un des leviers. De là à dire que c'est le seul facteur, c'est une hérésie. Il y en a d'autres qui sont tout aussi importants. Les évolutions, les fluctuations du marché sont au moins aussi importantes que la formation sur l'employabilité. » (Formateur, Région parisienne)

Un autre facteur est le type de formation suivie. Certaines ne peuvent effectivement pas avoir d'impact réel sur l'employabilité. C'est le cas par exemple d'une entreprise dont le budget formation est phagocyté par les formations sécurité obligatoires.

« Maintenant quand on envoie les gens en formation deux jours en formation sécurité... C'est déjà un budget énorme. Je ne pense pas que comme ça on puisse

garantir l'employabilité. » (Responsable formation en entreprise, Moins de 500 salariés, Région parisienne)

D'autres facteurs ont une influence sur la valeur que peut avoir un cadre sur le marché du travail. Le manager a ainsi un rôle déterminant pour préserver l'employabilité de son collaborateur.

« La tendance aujourd'hui, c'est qu'on veut faire jouer à la formation des rôles qu'elle n'a pas à jouer. Le manager a un rôle dans la montée en compétences de son collaborateur. Nous, formateurs, on ne peut pas tout faire, même en ayant des élèves 7 heures par jour. Nous, on ne peut pas être le maître. » (Responsable formation en entreprise, Plus de 500 salariés, Province)

LE CADRE ACTEUR DE SON EMPLOYABILITÉ

L'attitude du cadre en formation, son ouverture d'esprit, sa curiosité font partie des éléments à prendre en compte. Certains vont s'impliquer davantage et même vouloir approfondir ce qui leur a été apporté en formation. L'appétence de chacun est différente, ce qui a des répercussions sur l'impact de la formation à long terme, et constitue d'ailleurs un des points de la difficulté à évaluer les effets d'une formation.

« Vous prenez 10 personnes dans un stage de formation, vous allez en avoir 5 qui vont être curieux, qui vont pouvoir avoir appris par curiosité 10 fois plus, parce que le formateur va leur donner des pistes pour aller travailler sur des sujets. » (Responsable formation en entreprise, Plus de 500 salariés, Province)

L'enjeu est donc aussi la motivation du cadre à se former. La formation n'est pas une baguette magique, elle ne pourra pas avoir d'impact et favoriser l'employabilité si le cadre n'est pas impliqué. Une formation imposée ne sera pas profitable pour le stagiaire, il doit s'agir d'une démarche proactive, partant du besoin qui a été exprimé, identifié comme tel par le cadre.

« Il faut une motivation interne. Et ça, l'employeur ne peut pas vous la donner. Vous l'avez en vous ou pas. Chacun a son fond de source. J'ai une jeune femme qui a un Bac +5 ici, mais elle n'a pas envie d'évoluer. Chacun fait ses choix personnels. » (Responsable formation en entreprise, Plus de 500 salariés, Province)

Effectivement, si les personnes interrogées s'accordent à dire que les cadres sont plutôt contents de partir en formation, il y a des exceptions. Certains estiment que les personnes plus âgées notamment étaient moins friandes de formation, peut-être parce qu'elles se sentent menacées dans leur poste ou plus simplement qu'elles n'ont plus de projet d'évolution et se sentent adaptées aux postes qu'elles occupent.

« Souvent les entreprises se plaignent que les plus de 45 ans ont moins d'appétence pour la formation. C'est-à-dire qu'ils ont l'impression qu'on remet en question leurs compétences alors que l'entreprise est dans une démarche de valoriser le savoir-faire. » (Consultant en formation – Région parisienne)

La culture de l'entreprise peut également entrer en ligne de compte. Certaines entreprises ont une culture assez traditionnelle, et n'ont pas forcément de volonté de changement. Il s'agit d'une vision assez paternaliste de l'entreprise où la formation n'occupera pas une place centrale dans la politique de l'entreprise. Si le cadre n'a pas la volonté d'apprendre et de mettre en application ce qu'il a appris par la suite, il ne pourra pas tirer de bénéfice de sa formation.

« Il y a peut-être aussi le degré de volonté des gens pour évoluer. C'est une culture. Dans mon entreprise, ils subissent la formation. Le besoin vient beaucoup plus de la direction que des cadres eux-mêmes. Je ne suis pas sûre qu'ils soient fondamentalement convaincus du bien-fondé, ils ont l'impression de perdre du temps, et après ils ne prennent pas le temps de mettre en place. » (Responsable formation en entreprise, Moins de 500 salariés, Région parisienne) ●

—LA FORMATION CONTINUE EN PERSPECTIVE—

- 56 Les contenus émergents
- 58 Les modes d'apprentissage : mixage et sur-mesure
- 60 Repenser la place de la formation professionnelle ?

—6—

-LES CONTENUS ÉMERGENTS-

EN VOGUE : LA CONDUITE DU CHANGEMENT, L'INNOVATION, L'INTERNATIONAL

Les différents professionnels de la formation interrogés semblent avoir des idées assez proches en ce qui concerne les thèmes porteurs en matière de formation continue pour les cadres. D'après eux, certaines thématiques sont amenées à se développer, en particulier pour répondre à des besoins liés à l'évolution de l'environnement. Ces sujets sont assez liés entre eux et doivent permettre au cadre de s'adapter à un univers en mouvement : il s'agit de tout ce qui a trait à international et la culture de l'international, à l'innovation ainsi qu'à la conduite du changement. Il est considéré comme nécessaire d'approfondir ces thématiques pour assurer l'employabilité des cadres.

Certains organismes de formation évoquent des lacunes françaises pour tout ce qui concerne les formations consacrées aux sujets internationaux. Selon eux, il serait important de les développer, et d'intégrer de l'international dans les formations existantes, en ajoutant par exemple des comparaisons internationales sur certaines thématiques.

« Aujourd'hui, près d'un tiers des diplômés de l'enseignement supérieur partent à l'étranger. Il n'y a pas de raison que l'on ait le réflexe international pour la formation initiale mais pas pour la formation continue. Sinon, nos cadres vont décrocher du marché international. Il faut qu'ils puissent se placer à l'international, ce qui pousse à développer le coefficient international de chaque formation. » (Responsable d'organisme de formation, Province)

Un autre sujet lié à l'international qui a pris de l'ampleur est celui de l'interculturel. Des cadres qui travaillent avec des salariés d'autres pays expriment le besoin de mieux comprendre leurs codes et leurs comportements pour mieux travailler avec eux. Effectivement, les racines culturelles ont une forte influence sur le fonctionnement des organisations, il est donc important d'essayer d'intégrer les valeurs sur lesquelles reposent les différentes cultures.

« On a aujourd'hui des demandes sur la question de la diversité, du multiculturalisme, parce que les gens sont amenés à travailler avec des équipes dans le monde entier, avec des cultures et des langages différents... Tout ça n'est pas facile à mettre en œuvre, vous avez un millefeuille de cultures : la culture métier, culture d'entreprise, les cultures nationales : c'est compliqué. » (Responsable d'organisme de formation, Région parisienne)

Ce thème de la culture et de la diversité est également lié à celui de l'innovation puisque les innovations naissent aussi en dehors des marchés occidentaux. Il faut penser à la fois global et local, réussir à s'adapter aux différents marchés. Cela nécessite aussi de bien connaître les différentes cultures.

« Les innovations aujourd'hui se passent sur des marchés locaux. Le marché de l'automobile en Inde, ce n'est pas le marché de l'automobile en Europe. Renault va peut-être développer une voiture low-cost pour s'adresser à un marché indien. » (Responsable d'organisme de formation, Région parisienne)

Certains responsables d'organismes de formation remarquent le retour en force de tout ce qui concerne l'innovation. Il existe depuis longtemps déjà des formations sur ce sujet mais la formation continue doit maintenant donner des clés et des outils pour innover efficacement. Ce sujet intéresse les cadres et les concerne : ils doivent apprendre et se perfectionner pour préserver leur employabilité (en particulier pour les plus âgés).

« Il y a une thématique qui monte, c'est l'innovation. Tout ce qui est design thinking¹⁴ lancé à Stanford, et qui est en train de prendre de l'ampleur. C'est un levier intéressant, un sujet qui interroge les cadres sur leurs métiers, sur leur capacité à durer. Parce que si vous ne savez pas innover, on va vous dire "je n'ai pas besoin de te payer si tu ne peux rien créer, je vais prendre un jeune et lui il saura quoi faire !" » (Responsable d'organisme de formation, Région parisienne)

La « conduite du changement » apparaît comme un autre sujet porteur d'après certains responsables formation en entreprise interrogés, les dynamiques du monde du travail appelant de nouvelles méthodes d'approches et de gestion des organisations.

14. Méthode de réflexion créatrice basée sur l'expérience et la solution. En 2012, 3 écoles de Design Thinking ont été créées : aux Ponts et Chaussées à Paris, à Pékin et à Tokyo.

« La "conduite du changement" va être une thématique très forte dans les années à venir. Tout le monde en parle, on ne sait pas ce que c'est, sauf qu'il va falloir se poser la question et créer des processus d'accompagnement différents, en fonction de chaque cadre, avec un côté un peu rassurant. » (Responsable formation en entreprise, Plus de 500 salariés, Région parisienne)

LE MANAGEMENT D'ÉQUIPES, LE MANAGEMENT DE PROJETS

En dehors de ces grands thèmes aux contenus en émergence, beaucoup d'interlocuteurs estiment que l'attention va être portée sur les compétences liées au management, en particulier dans un contexte où de nouvelles générations arrivent avec des rapports au travail différents. Certains font d'ailleurs remarquer les manques concernant ces formations managériales, ne serait-ce que parce que certains managers sont réfractaires à se former, d'autres manquent de temps...

« Je pense que tout ce qui est formation au management, c'est nécessaire aussi, avec les nouvelles générations qui arrivent, les nouveaux modes de travail aussi. Le travail à distance, et le travail d'équipe et de projets ». (Formateur, Province)

Plus précisément, au sein des formations managériales, la gestion de projet ainsi que la gestion d'équipe semblent importantes à l'avenir aux yeux de nombreux acteurs de la formation. Il s'agit d'être capable d'encadrer et de structurer, de gérer au mieux des équipes, des plannings et de donner des objectifs précis.

« On a ajouté des journées de management de projets, on parle de plus en plus du PMI, c'est une certification qui permet de gérer un projet. Le PMI c'est le "Project Management Institute". » (Responsable d'organisme de formation, Province)

La gestion des ressources humaines par les managers a contribué à l'émergence de problématiques liées aux risques psychosociaux qui regroupent de nombreuses thématiques (relations sociales, autonomie, écarts entre travail prescrit, réel et vécu, charge de travail, conflits de valeur...).

« Je sais que je vais devoir former un peu plus certains de nos cadres sur le plan managérial, sur le plan gestion de projet et gestion d'équipe. Il va falloir mettre un peu plus de gestion humaine dans notre prestation. Ce n'est pas forcément donné à tout le monde, certains ont besoin d'une formation pour ça. » (Responsable formation en entreprise, Moins de 500 salariés, Région parisienne)

En plus des compétences liées à la gestion des ressources humaines, certains ont le sentiment que les managers vont devoir approfondir leurs compétences en gestion, notamment tout ce qui est de l'ordre financier. Il va également être demandé de plus en plus d'avoir une vision stratégique de l'entreprise, en particulier une vision globale avec une certaine prise de recul.

« On va leur dire: "on vous demande de faire preuve d'initiative pour être rentable, on va vous donner des outils de pilotage donc soyez bon en pilotage, n'oubliez pas d'être proches de vos hommes. Et pour appliquer les processus, il ne faut pas prendre le processus en tant que tel, prenez-le comme un outil destiné à vous aider, ayez cette vision globale" ». (Responsable formation en entreprise, Plus de 500 salariés, Province)

Enfin, concernant le management, mais en mineur, la question du management éthique, celle de la responsabilité sociale ont aussi été évoquées. Selon certains interviewés, ces formations doivent permettre de préparer le monde de demain de manière responsable. C'est un sujet porteur, l'éthique devant permettre d'avoir des repères dans une conjoncture de plus en plus compliquée. Les entreprises semblent plus demandeuses de formation sur ce sujet, sur les valeurs, la morale en entreprise...

« Il y a une éthique du management peut-être aujourd'hui à travailler. C'est un sujet qu'on traite de plus en plus. Aujourd'hui, c'est de plus en plus compliqué pour un leader d'imaginer, d'avoir une vision, de la transmettre, il est pris souvent entre des équipes, entre une stratégie d'entreprise pas toujours lisible. Aujourd'hui ça fait partie des nouvelles demandes des entreprises: "qu'est-ce que l'éthique, les règles, les prises de conscience, les valeurs, la morale, etc." » (Responsable d'organisme de formation, Région parisienne) ●

– LES MODES D'APPRENTISSAGE : MIXAGE ET SUR-MESURE –

MIXER LES DISPOSITIFS : LE *BLENDED LEARNING*

Globalement, la tendance est au développement des supports numériques, mais ce développement ne semble pas devoir se faire au détriment du présentiel classique dont les avantages ont été évoqués précédemment. L'idée est plus de combiner les deux modes de formation, voire plusieurs modes entre eux. Le *blended learning* est ainsi un dispositif apprécié qui ne peut que se développer.

« Nous voyons souvent passer des demandes aujourd'hui de blended learning, des mix entre présentiel et distanciel. C'est un axe de développement stratégique, en particulier pour les programmes sur-mesure. » (Responsable d'organisme de formation, Région parisienne)

Ce dispositif, en combinant face-à-face et *e-learning*, permet de laisser plus de temps à la pratique en présentiel, l'*e-learning* étant axé sur les aspects théoriques de la formation.

« Donc ça veut dire que pendant les cours en face-à-face, on fait plutôt les exercices à l'oral, des discussions, et ils ont des exercices de grammaire à faire en ligne. » (Formatrice, Région parisienne)

« Le e-learning est un bon moyen parce que ça permet de centrer le présentiel sur de la mise en pratique. Aujourd'hui, ce qu'on essaye de faire, c'est de plus en plus enlever la matière un peu théorique, pour centrer la pratique sur le présentiel. » (Responsable formation en entreprise, Plus de 500 salariés, Province)

En combinant les deux approches, la méthode présente également l'intérêt de moins laisser le stagiaire, puisqu'il est stimulé de différentes façons. D'après certains interlocuteurs, une formation efficace se doit d'être diversifiée dans ces méthodes pour mieux conserver l'attention des stagiaires et créer une dynamique d'envie et de découverte, et ce, dans un environnement où l'innovation est présente partout et les

salariés sont de plus en plus confrontés à des situations très différentes dans leur quotidien au travail : cela permet de varier les modalités pour que le stagiaire reste dans une dynamique d'envie, de découverte.

« Ce qui fait qu'un dispositif va être efficace, c'est que d'une part il y a une certaine variété, du changement aussi parce que les gens se lassent parfois d'un certain nombre de dispositifs. Donc il faut créer l'événement. » (Responsable formation en entreprise, Plus de 500 salariés, Province)

FORMER « À LA DEMANDE », SE FORMER À TOUTE HEURE

D'après certains des formateurs rencontrés, le manque de temps se fait de plus en plus sentir chez les cadres, et cela entraînerait un besoin de suivre des formations avec le plus de flexibilité possible. Il leur est devenu difficile de bloquer plusieurs journées complètes et certains souhaiteraient des formations à la demande, pour diminuer les contraintes, et souvent des formations plus rapides.

« Je pense qu'ils auraient besoin d'avoir des formules à la demande, mais le problème du "à la demande", c'est que si c'est à la demande, ils ne le font pas. "Forme-toi quand tu as le temps", et ils n'ont jamais le temps. Mais quand on leur dit: "il faut bloquer une journée", c'est embêtant de se bloquer. » (Formateur, Région parisienne)

« Pour moi, on a va être davantage sur le rapid-learning, comment on peut essayer de pousser des sortes de condensés... » (Responsable formation en entreprise, Plus de 500 salariés, Région parisienne)

Un formateur expose son idée de formation à la demande : une formation qui aurait lieu n'importe où et n'importe quand (notamment en dehors du temps de travail). C'est ce qu'il appelle la formation « partout tout le temps », qui permet d'optimiser le temps disponible des cadres au maximum.

« En fait, ce qu'ils voudraient, c'est quand ils ont le temps, il faudrait que ça soit tout de suite. "Là, j'ai un déplacement professionnel. J'ai trois heures dans ma voiture. Pourquoi je ne pourrais pas me former dans ma voiture?... Tiens, là, je pars un week-end à la campagne, pourquoi pas...". Tout le temps, ce serait peut-être plus en dehors du temps de travail... » (Formateur, Région parisienne)

« Côté interne, il y a encore énormément de travail à faire, et la formation doit être moteur sur ces sujets-là. Elle doit permettre d'habituer les collaborateurs à tous ces nouveaux modes d'apprentissage. On est en train de voir comment on peut amener ça progressivement, parce qu'il ne faut pas non plus être trop en avance et rester en phase, parce sinon on perd des gens. » (Responsable formation en entreprise, Plus de 500 salariés, Région parisienne)

— DÉVELOPPER LE DIGITAL —

Si les modalités d'organisation des formations doivent être variées, il en est de même concernant les supports. Les cadres souhaitent des supports vivants et diversifiés. C'est le cas par exemple des formations en anglais, où les stagiaires souhaitent voir se développer le recours aux écrans.

« Les élèves ont rempli une fiche à la fin du cours pour dire ce qu'ils ont aimé, ce qu'ils voulaient en plus et ce qu'ils ont souvent écrit c'était "plus de médias". Par exemple plus de MP3, et il y a des gens qui veulent même voir des films dans les cours. » (Formatrice, Région parisienne)

L'objectif étant d'avoir moins de contraintes et de gagner du temps, une formation flexible nécessitera de pouvoir se former en dehors de l'entreprise donc sur des supports numériques, en particulier les smartphones.

« Idéalement, il faudrait ouvrir un peu les accès, qu'on puisse justement faire ça de chez soi, de son mobile. Qu'il y ait moins de contraintes. » (Responsable formation en entreprise, Plus de 500 salariés, Région parisienne)

« Il n'y a plus cette frontière personnelle. Enfin, on a tous des smartphones, des mails qui arrivent tous les jours à toutes les heures. La formation idéale, c'est : "je me forme sur n'importe quel écran, avec n'importe quel mode de contact : téléphone, visio, vidéo..." » (Formateur, Région parisienne)

Certaines entreprises constatent le décalage des usages digitaux entre le domaine du business et de la relation avec les clients et celui interne au sein des entreprises. À leurs yeux, la France serait en retard sur ce sujet par rapport à d'autres pays, notamment la Grande-Bretagne, les États-Unis...

— LES MISES EN SITUATION ET LES EXPÉRIENCES FORMATRICES —

Une responsable d'organisme de formation évoque une autre tendance de la formation : certaines entreprises sont demandeuses d'« expérientiel ». Cela consiste à placer les stagiaires en situation de prise de conscience à travers leurs émotions dans un univers décalé par rapport à l'entreprise. Il s'agit de formations comportementales destinées à des dirigeants d'entreprise, avec des méthodes de la créativité à la connaissance de l'humain issues de courants de la psychologie.

« L'expérientiel, c'est pour les formations comportementales, des prises de conscience. Je sais que d'autres établissements ont mis ça en place pour leurs cadres dirigeants, en les plongeant dans des univers très décalés par rapport à l'univers de l'entreprise, dans laquelle ils ont en principe autorité, ce qui les confronte à des questions fondamentales. » (Responsable d'organisme de formation, Région parisienne)

Par exemple, une grande entreprise a emmené ses cadres dans une prison pour qu'ils prennent conscience de réalités extrêmes, des questions de survie. Il s'agit d'apprendre au travers d'une expérience, d'observer les situations, les réactions.

« C'est dans les situations de réalité extrême que vous revenez aux questions fondamentales. On observe les gens en situation, ils peuvent avoir des réactions très différentes. » (Responsable d'organisme de formation, Région parisienne) ●

—REPENSER LA PLACE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ?—

— INSCRIRE LA FORMATION DANS LA DURÉE —

Beaucoup des interlocuteurs rencontrés accordent de l'importance au fait que la formation continue devrait être inscrite dans la durée, avec un avant et un après la formation, ce qu'on appellera le *pré-learning* et le *post-learning*. Le *pré-learning* peut prendre différentes formes, il peut s'agir de présenter le programme de la formation à distance, de faire réfléchir sur un contenu...

« C'est important qu'il y ait des choses avant et après. Avant, pour faire réfléchir sur le contenu. On leur envoie une vidéo avant, plutôt côté réflexion et de se dire: "ah, qu'est-ce que ça fait dans ma réalité?" Qu'il y ait un "amont", un "pendant" qui soient très variés, et un "après" pour justement assurer une continuité dans la mise en application. Pour moi, l'après c'est tout le côté collaboratif. C'est le partage, quelque part, grâce au post-learning. » (Responsable formation en entreprise, Plus de 500 salariés, Région parisienne)

Le travail en aval est également très important pour que la formation soit efficace et réellement mise en application.

Certains envisagent d'ailleurs des dispositifs en trois étapes: une formation individuelle à distance, puis une formation en groupe ou semi-groupe et enfin du travail individuel avec un suivi des compétences. Ils ajoutent ainsi un travail de suivi de la formation au *blended learning* tel qu'il existe.

« Il faut des dispositifs pédagogiques variés, qui permettent de répondre à des problématiques différentes: je peux avoir du e-learning, du travail en groupe et du travail individuel. Pour moi, la formation idéale, c'est un cursus qui permet d'allier les trois. » (Responsable formation en entreprise, Plus de 500 salariés, Province)

Dans le cadre de ce processus dans la durée, les responsables rencontrés trouvent que le manager du cadre devrait avoir un rôle d'accompagnement très important. Une implication forte de celui-ci leur

semble indispensable, que ce soit en amont pour bien définir le besoin ou en aval pour la mise en application des compétences. Certains des acteurs de la formation considèrent que les managers ne sont pas suffisamment investis dans la formation pour que celle-ci soit pleinement efficace. Selon eux, il est très important que le manager s'implique dans l'identification des besoins et la définition des objectifs et des résultats attendus de la formation. Ainsi, cela permettrait aux cadres de connaître les points à travailler en arrivant en formation.

« Pour moi, il faut vraiment que ça parte d'un besoin qui soit un vrai besoin identifié, partagé par le manager. C'est-à-dire qu'on attend derrière une évolution. On a encore des managers qui manquent de courage et qui ont parfois du mal à dire: "Là-dessus, tu n'es pas bon, il faut évoluer, tu vas suivre cette formation parce que tu as tel ou tel point à développer" ». (Responsable formation en entreprise, Plus de 500 salariés, Province)

Pour qu'il puisse y avoir une évolution des compétences à long terme, le manager a également un rôle clé après la formation, selon l'avis général des personnes rencontrées. Il doit aider à la mise en pratique de ce qui a été appris en formation, au suivi des compétences acquises notamment en évaluant l'atteinte des objectifs à long terme. Sans suivi et un accompagnement de ce suivi, la formation n'aura pas d'effet à long terme.

« Pour un changement durable dans le temps, il faut que le formateur, celui qui apporte la matière, ait été bon, mais aussi il faut que le N+1 ait fait son travail d'accompagnement et permette la mise en pratique. Ce qui fait que vous savez lire ou pas aujourd'hui, ce n'est pas simplement parce que la maîtresse était gentille. C'est parce qu'il y a des gens qui vous ont fait répéter, que ce soit la grande sœur, les parents..., qui ont entretenu ça dans le temps. » (Responsable formation en entreprise, Plus de 500 salariés, Province)

Si le processus en lui-même doit s'inscrire dans la durée, certains souhaiteraient aussi que les formations elles-mêmes puissent se dérouler sur une longue

période. L'idée est de laisser du temps entre chaque module pour la mise en pratique concrète de ce qui a été abordé puis éventuellement pour les partages d'expérience avec d'autres stagiaires: des échanges sur le ressenti, les difficultés rencontrées... Une formation de type formation-action.

« Pour moi, sur du long terme, des séquences de deux ou trois jours avec des répétitions trois ou quatre fois dans l'année, avec du travail entre temps, des mises en pratique, des échanges d'expériences, avec des groupes de stagiaires qui travaillent sur le même sujet, d'avoir des relations de coachs entre eux, avec effets miroir. Travailler dans la durée sur des thèmes précis. » (Formateur, Province)

« Avant on avait un processus séquentiel, on allait en formation, et on repartait au travail. Aujourd'hui, on va faire des allers retours permanents entre la situation de travail et les contenus de formation. On travaille sur des projets entre temps. C'est une interaction permanente entre les contenus des formations, la réalité du travail, les échanges avec les pairs. » (Responsable d'organisme de formation, Région parisienne)

INDIVIDUALISER LES FORMATIONS ET LES PARCOURS

Une autre tendance signalée est celle de l'individualisation des formations. L'idée serait de travailler sur les situations de chacun, par exemple par des actions de type *coaching*. Il s'agit de se mettre réellement au niveau de chaque salarié, y compris dans le cadre des formations collectives, en se penchant sur des situations personnelles.

« Chacun veut pouvoir résoudre ses problèmes, pouvoir acquérir les connaissances dans la situation qu'il vit. Je l'ai vu avec le coaching, c'était quelque chose d'impensable avant, maintenant c'est devenu courant, c'est perçu comme un outil très important. » (Responsable formation en entreprise, Plus de 500 salariés, Province)

« De plus en plus, on me demande du coaching mais pas que du coaching en entretien en face à face. De plus en plus du coaching en situation: lors d'une réunion importante que l'on doit présenter, il va y avoir

le coach. Après, on me demande des petits groupes où chacun peut expliquer sa situation et on va de plus en plus vers de l'individualisation de la formation. » (Responsable formation en entreprise, Plus de 500 salariés, Province)

De manière beaucoup plus globale, certaines personnes ont évoqué ce que la loi de 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie fixait comme objectif: construire le *continuum* entre la formation initiale et l'ensemble des situations dans lesquelles s'acquièrent des compétences (actions de formation continue, activités professionnelles, associatives...). À partir de ce cadre, les entreprises ont la possibilité de s'impliquer dans la mise en place d'universités du savoir.

« Il faut comprendre qu'au moment de l'insertion professionnelle, on ne sait pas tout. Dans une vie professionnelle, on va être amené à revivre des moments de formation. Donc, c'est une compréhension par l'individu lui-même. D'ailleurs des grandes entreprises ont mis en place ces structures: les universités. Renault par exemple a un institut du management, il a aussi ses personnels qui ont accès à des formations sur ordinateur, hors temps de travail. » (Responsable d'organisme de formation, Région parisienne)

Tous les acteurs de la formation rencontrés ont tendance à penser que cet objectif de suivi des parcours est très important. Et le fait d'attacher des droits à la personne leur semble très intéressant dans une logique de sécurisation des parcours professionnels.

« Il va falloir qu'on aille au bout de ces logiques individuelles telles qu'elles sont construites et on va attacher des droits à la personne. » (Responsable d'organisme de formation, Région parisienne)

Un des responsables en organisme de formation déclare finalement que le dispositif du droit à la formation attaché à la carrière va structurer les débats dans les prochaines années. Il cite l'exemple du Danemark où les personnes ont un capital formation qu'ils peuvent utiliser tout au long de leur vie, ce qui potentiellement introduit une souplesse qui n'existe pas aujourd'hui en France. Selon lui, beaucoup de personnes n'ont pas accès à la formation, et beaucoup ne savent même pas que cela existe en termes de législation. La question de l'égalité du droit à la formation reste centrale. ●

– CONCLUSION –

La politique de formation continue en direction des cadres apparaît à la croisée des chemins. Alors qu'ils appartiennent aux catégories de salariés considérées comme les plus favorisées par les investissements en formation réalisés par les entreprises, plusieurs facteurs conduisent à un constat où les interrogations l'emportent largement sur un bilan positif et serein.

Les interrogations portent clairement sur les objectifs – avec un souci plus grand d'opérationnalité et de réponse aux besoins à court voire très court-termes – et moins sur les modalités pratiques, pour lesquelles les solutions combinées semblent désormais s'imposer. Contrairement à ce qui aurait pu être imaginé il y a quelques années, le *e-learning* n'est pas la solution miracle : le présentiel reste une valeur sûre et la présence du formateur aux côtés des stagiaires, un facteur clé de réussite des formations.

En arrière-plan, il conviendra de suivre si les autres évolutions mises en exergue dans cette étude (pression budgétaire, réduction de la durée des sessions, allongement des délais de validation de l'entreprise, etc.) sont conjoncturelles et alimentées par la crise économique ou annonciatrices de bouleversements plus profonds dans la manière de gérer la formation des cadres et dans les rapports entreprises/organismes.

Si la définition des compétences attendues et la mise en place des formations pour les cadres semblent assez bien formalisées aujourd'hui au sein des entreprises, ce travail manque souvent, à l'exception notamment de structures ayant des observatoires, de réflexion stratégique à long terme ainsi que d'une prise en compte des besoins précis des individus. L'environnement et les logiques territoriales sont rarement intégrés du fait d'une coopération insuffisante entre les différents acteurs de la formation. Le renforcement du travail conjoint entre entreprises, branches professionnelles, régions et organismes de formation apparaît nécessaire pour mieux anticiper les évolutions du marché, et *in fine* les besoins en formation des entreprises.

Enfin, la multiplicité et la complexité des dispositifs de formation pèsent aujourd'hui sur la lisibilité des possibilités offertes aux cadres. Une évolution est attendue dans le sens d'une simplification, d'une fusion ou d'une meilleure articulation de l'existant. La réforme de la formation professionnelle continue pourrait apporter certaines réponses : les différentes parties prenantes de la formation interrogées ont exprimé un besoin de stabilité des dispositifs dans le temps pour s'en imprégner, s'y adapter et les exploiter dans tout leur potentiel. ●

– GLOSSAIRE –

Compte personnel de formation (CPF) – Le principe avait été acté par la loi de sécurisation de l'emploi de juin 2013. La loi du 5 mars 2014 (dont les décrets d'application sont en attente) relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, a confirmé la mise en place du CPF à partir du 1er janvier 2015 : toutes les personnes en emploi ou à la recherche d'une insertion et/ou d'une orientation professionnelle disposeront d'un CPF. Il remplacera le Droit individuel à la formation (DIF).

Congé individuel de formation (CIF) – Il permet d'accéder à un niveau supérieur de qualification grâce à une formation longue « pour se perfectionner et évoluer dans son métier, pour changer de profession ou de secteur d'activité ».

L'initiative de suivre une formation appartient au salarié qui remplit certaines conditions. Il choisit la formation qui lui convient. À son terme, le salarié retrouve son poste de travail ou l'équivalent. La prise en charge du CIF est d'une année maximum pour les formations à temps complet ou de 1 200 heures pour les formations à temps partiel. La durée minimale d'un CIF est de 30 heures, néanmoins le CIF a pour vocation de permettre la mise en œuvre de projets nécessitant une formation longue.

La formation peut se dérouler en plusieurs temps, sur une durée de 3 ans maximum.

Contrat de professionnalisation – Ce contrat a remplacé le contrat de qualification en 2004. Il s'adresse aux jeunes âgés de 16 à 25 ans révolus, aux demandeurs d'emploi âgés de 26 ans et plus et aux bénéficiaires de certaines allocations ou contrats. [...] Ce contrat ouvre droit pour l'employeur, pour certaines embauches et dans certaines limites, à une exonération de cotisations patronales de sécurité sociale.

Droit individuel à la formation (DIF) – Ce dispositif créé en 2004 instaure un crédit d'heures pour chaque salarié. Il a fait l'objet d'aménagement par la suite et sera remplacé par le Compte Personnel de Formation (CPF) à partir de 2015.

FAFIEC – Il s'agit de l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) des métiers de l'ingénierie, de l'infor-

matique, des études, du conseil, des foires, salons, congrès et des traductions.

FONGECIF – Fonds de Gestion des Congés Individuels de Formation.

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) – La GPEC est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise. Depuis 2004, c'est aussi une obligation de négociation triennale qui doit permettre de prévenir les effets des restructurations brutales sur les salariés.

Institutions représentatives du personnel (IRP) – Si l'entreprise est dotée d'un Comité d'Entreprise (CE), il doit être consulté tous les ans sur l'exécution du plan de formation de l'année précédente et sur le projet de plan pour l'année à venir concernant les conditions de mise en œuvre des contrats et des périodes de professionnalisation et la mise en œuvre du Droit Individuel à la Formation (DIF). À défaut de CE, ce sont les Délégués du Personnel (DP) qui doivent être consultés.

OCTA – Organismes Collecteurs de la Taxe d'Apprentissage.

OPCA – Organisme paritaire collecteur agréé par l'État. C'est une structure associative à gestion paritaire qui collecte les contributions financières des entreprises qui relèvent de son champ d'application dans le cadre du financement de la formation professionnelle continue des salariés des entreprises de droit privé.

Période de professionnalisation – Elle a pour objet de favoriser, par des actions de formation, le maintien dans l'emploi de salariés en contrat à durée indéterminée (ou en CDI ou CDD dans le cadre d'un contrat unique d'insertion) rencontrant des difficultés particulières. Plusieurs catégories de bénéficiaires potentiels sont visées dont : les salariés dont la qualification est insuffisante au regard de l'évolution des technologies et des organisations ; ceux comptent vingt ans

d'activité professionnelle ou âgés d'au moins 45 ans et disposent d'une ancienneté minimum d'un an de présence dans la dernière entreprise qui les emploie; ceux qui envisagent la création ou la reprise d'une entreprise.

Plan de formation – L'employeur peut planifier, après consultation des représentants du personnel, un certain nombre de formations dans l'année ou sur une période plus longue. Dans ce cadre, il est libre de décider: d'envoyer ou non un salarié en formation; d'interrompre la formation et de rappeler le salarié à son poste de travail. Il lui incombe également de financer la formation et de maintenir la rémunération et la protection sociale du salarié en stage.

SYNTEC – Fédération de syndicats professionnels de sociétés françaises dans l'ingénierie, les services informatiques, les études et le conseil.

Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) – Ce dispositif, créé en 2002, permet d'obtenir une certification, c'est-à-dire un diplôme, un titre ou un certificat de qualification à finalité professionnelle inscrit au Répertoire National des Certifications Professionnelles. Il s'adresse à toute personne, quels que soient son âge, sa nationalité, son statut et son niveau de formation, ayant au moins trois ans d'expérience salariée, non salariée ou bénévole. La durée totale des activités exercées de manière continue ou discontinue, à temps plein ou à temps partiel, en France ou à l'étranger est calculée par cumul. Tout salarié peut bénéficier d'un congé de 24 heures de temps de travail, consécutives ou non, pour faire valider ses acquis. L'employeur peut décider d'inscrire les actions de VAE dans le plan de formation de l'entreprise. ●

N° 2014-37

AVRIL 2014

– LA FORMATION CONTINUE DES CADRES VUE PAR LES PROFESSIONNELS DU SECTEUR–

Cette enquête qualitative a été menée auprès de 30 responsables formations, formateurs et consultants. Elle permet de dresser un panorama complet des problématiques de la formation continue des cadres en entreprise :

- Les objectifs visés, le poids des contraintes, l'impact de la conjoncture ;
- Le recours aux différents dispositifs existants (Plan de formation, DIF, CIF, VAE) ;
- La mise en œuvre des formations (présentiel/à distance, inter ou intra « sur-mesure ») ;
- L'évaluation des formations « à chaud », les impacts indirects des formations et la mesure du retour sur l'investissement ;
- Les perspectives...



www.apec.fr

ISBN 978-2-7336-0733-6

Cette étude a été réalisée par le département études et recherche de l'Apec.

Pilotage de l'étude : Hélène Alexandre

Analyse et rédaction : Kaoula Ben Messaoud et France Lhermitte

Direction de l'étude : Raymond Pronier

Direction du département : Pierre Lamblin

Les entretiens ont été réalisés par la société LH2

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES
51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS
0810 805 805*
DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

*prix d'un appel local