

–LES CADRES ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Une demande de lisibilité et des attentes davantage sur les dynamiques d'animation que sur les innovations technologiques–

Les bénéfices de la formation professionnelle pour les cadres peuvent être difficiles à appréhender à court terme mais représentent des enjeux forts à plus long terme

> Les cadres mettent en avant différents apports : perfectionner des compétences déjà détenues, prendre du recul, appuyer une prise de poste, développer son réseau professionnel, prendre confiance en soi.

Les formations sont souvent appréciées par les cadres et les dynamiques d'animation constituent un facteur clé de succès

> Selon les cadres, une formation réussie dépend avant tout de la qualité du formateur ou de la formatrice, des possibilités d'échanges, de l'ancrage dans la pratique, et d'une bonne organisation logistique.

> Les cadres restent très attachés à l'aspect présentiel des formations et plébiscitent des dynamiques d'animation innovantes. En revanche, le développement du *e-learning* reste limité et peu apprécié.

L'accès à la formation dépend beaucoup de la taille des entreprises

> Le plan de développement des compétences des entreprises représente le principal mode d'accès à la formation professionnelle pour les cadres mais cela dépend beaucoup de la taille des entreprises.

> Globalement, les cadres méconnaissent les dispositifs institutionnels en matière de formation et les trouvent complexes.

03

—
L'ESSENTIEL
—

04

—
LA FORMATION : UN ENJEU MAJEUR POUR LES PARCOURS DES CADRES
—

Des bénéfices immédiats difficiles à mesurer
Des apports importants à long terme

06

—
DES FORMATIONS APPRÉCIÉES QUI POURRAIENT L'ÊTRE ENCORE DAVANTAGE
GRÂCE AUX DYNAMIQUES D'ANIMATION
—

Des formations de nature hétérogène à l'initiative de l'entreprise et/ou du cadre
Des formations jugées positivement dans l'ensemble
Des attentes qui portent plus sur les innovations des méthodes d'animation que sur les nouvelles technologies

13

—
DES POLITIQUES DE FORMATION STRUCTURANTES QUI GAGNERAIENT
À ÊTRE PLUS LISIBLES ET INDIVIDUALISÉES
—

Les «plans» de l'entreprise modélisent l'essentiel des formations reçues par les cadres
Des attentes fortes des cadres en termes de personnalisation et de lisibilité

Cette étude porte sur les attentes et les pratiques des cadres en matière de formation professionnelle continue. Elle vise à actualiser et approfondir la connaissance des pratiques des cadres en la matière et à qualifier leurs attentes et leurs projections.

Elle repose sur l'**interrogation de cadres en poste dans le secteur privé**, entre avril et mai 2019, par l'institut Terre d'avance : 16 entretiens téléphoniques individuels et 2 focus groupes (Paris et Dijon) de 8 participant-e-s chacun. Les critères retenus pour assurer la diversité de l'échantillon sont : sexe ; âge ; zone géographique ; taille de l'entreprise ; secteur d'activité de l'entreprise ; date de la dernière formation suivie.

5 entretiens complémentaires ont été également effectués **auprès de professionnels** : responsables d'organismes de formation et directeur d'Opco.

—L'ESSENTIEL—

LA FORMATION : UN ENJEU MAJEUR POUR LES PARCOURS DES CADRES

La formation professionnelle continue joue un rôle clé dans la sécurisation des parcours professionnels, dans un contexte de transformations des métiers et des compétences. L'évolution des dispositifs et des moyens d'accès (création du CPF¹, développement de la VAE²) contribue à renforcer ce rôle.

Si les bénéfices immédiats offerts par la formation sont difficiles à mesurer, elle n'en constitue pas moins une source d'apports importants à long terme, que ce soit pour conforter une prise de poste ou pour acquérir de nouvelles compétences dans le cadre d'une évolution. Elle constitue un outil de valorisation grâce auquel les cadres sentent que l'entreprise reconnaît leur potentiel et est prête à investir sur eux. Elle est aussi un moment essentiel de respiration et de prise de recul par rapport au quotidien.

DES FORMATIONS APPRÉCIÉES QUI POURRAIENT L'ÊTRE ENCORE DAVANTAGE GRÂCE AUX DYNAMIQUES D'ANIMATION

De natures hétérogènes, portant aussi bien sur des sujets obligatoires que des approfondissements techniques ou des thèmes de développement personnel, les formations sont généralement proposées dans le cadre du plan de l'entreprise, même si des processus plus informels s'avèrent tenir une place importante.

Indispensable à l'activité des cadres, la formation est jugée par eux de façon très positive, principalement (mais pas exclusivement) pour son apport en contenu. Si le profil et les qualités du formateur ou de la formatrice sont cruciaux, les conditions matérielles de la formation (cadre, composition du groupe, temps disponible, etc.) constituent également des facteurs clés de réussite.

Le secteur de la formation a récemment connu de notables évolutions sur le plan des supports et des outils : numérique, outils interactifs, plateformes à distance, etc. Cependant, les cadres ne plébiscitent pas l'innovation technologique en elle-même ; ils affirment le rôle capital du contact, des échanges et de la dynamique de groupe, quitte à ce que le présentiel soit combiné avec des outils en ligne dans un dispositif mixte.

DES POLITIQUES DE FORMATION STRUCTURANTES QUI GAGNERAIENT À ÊTRE PLUS LISIBLES ET INDIVIDUALISÉES

Les actions de formation relèvent encore quasi exclusivement de l'entreprise : inscription dans un catalogue, validation par le manager ou les RH, mobilisation des fonds de la formation professionnelle, etc. Axées sur l'opérationnel et l'amélioration de la performance, elles visent moins à anticiper les besoins en compétences qu'à renforcer les compétences nécessaires à la tenue du poste. La stratégie de formation peut ainsi apparaître comme décorrélée de la stratégie générale de l'entreprise, les critères d'accès étant d'autant plus questionnés qu'ils manquent de transparence.

Malgré cela, les cadres restent le plus souvent porteurs de leurs propres projets. Ils accueillent donc positivement la dynamique d'individualisation de la gestion des compétences introduite notamment par la création du CPF, malgré la complexité des dispositifs et l'absence d'un interlocuteur institutionnel bien identifié.

1. Compte personnel de formation. Le 1^{er} janvier 2015, le CPF a remplacé le droit individuel à la formation (DIF). Il est utilisable par tout-e salarié-e, tout au long de sa vie active, pour suivre une formation qualifiante. Toutefois, les salarié-e-s ne perdent pas les heures acquises par le passé au titre du DIF et peuvent les mobiliser jusqu'au 31 décembre 2020. Depuis le 1^{er} janvier 2019, il est alimenté en euros et non plus en heures. Le CPF fait partie du compte personnel d'activité (CPA).

2. Validation des acquis et de l'expérience : dispositif permettant, sous conditions, à toute personne ayant exercé une activité professionnelle d'obtenir une certification sur la base de son expérience afin d'évoluer professionnellement.

Interrogés sur leurs préférences et leurs attentes pour améliorer l'offre de formation professionnelle, les cadres évoquent moins les sujets de formation, qui, pour eux, sont aujourd'hui globalement couverts par la diversité des catalogues existants, que les modalités d'organisation et d'animation, avec l'objectif d'en renforcer l'interactivité et l'impact. L'ensemble des cadres interrogés pour l'étude a ainsi une vision très positive de la formation professionnelle : compétences, évolution, épanouissement, investissement, adaptation, enrichissement, etc., les qualificatifs sont nombreux pour évoquer ses bienfaits. L'accès à la formation reste toutefois très dépendant des politiques de formation des entreprises et varie beaucoup selon la taille de ces dernières. Si la formation professionnelle est unanimement valorisée par les cadres, son périmètre et ses effets restent globalement difficiles à établir pour la plupart d'entre eux.

— LA FORMATION : UN ENJEU MAJEUR POUR LES PARCOURS DES CADRES —

— DES BÉNÉFICES IMMÉDIATS DIFFICILES À MESURER

De prime abord, les bénéfices retirés des formations suivies par les cadres interrogés sont extrêmement difficiles à mesurer. Il n'existe d'ailleurs pas d'outil de mesure des résultats de la formation à proprement parler. Le seul outil d'évaluation utilisé est le questionnaire de satisfaction renseigné par les stagiaires directement à l'issue de la formation et remis en main propre au formateur ou à la formatrice, ce qui ne permet pas la prise de recul nécessaire pour évaluer les apports concrets et les évolutions induites dans les pratiques du quotidien.

« Honnêtement, le questionnaire de satisfaction, c'est assez creux. On le remplit tout de suite, à chaud, devant le formateur. Forcément on met du positif. [...] On n'a pas le temps nécessaire de prise de recul, pour voir concrètement ce qu'on va en faire ou non. »

Louis, consultant *customer success*, (numérique)

L'effet des formations peut difficilement se mesurer sur le court terme dans la mesure où, en dehors des formations courtes à visée productive (formations techniques essentiellement), les formations suivies visent à élargir la palette des outils et des réponses mobilisables par les cadres, et relèvent donc d'une mise en œuvre diffuse, difficile à rattacher opérationnellement à une tâche donnée.

« C'est une formation qui m'a servi, mais pas immédiatement. Sur le coup je n'en ai rien fait, [...] mais plusieurs années après, j'ai pu mettre en application ce que j'avais appris. Quand j'en ai eu besoin, je m'en suis souvenue. »

Mylène, coordinatrice réseau (économie sociale)

Il est très difficile pour les cadres de faire la part des choses, dans leur parcours professionnel, entre les évolutions de poste qui découlent des formations suivies de celles liées à d'autres facteurs : expérience et ancienneté dans le poste, réseautage, etc.

La formation est ainsi rarement envisagée dans la perspective d'une mobilité future, mais se borne la plupart du temps à répondre à un besoin immédiat de l'entreprise.

« La formation n'est pas assez l'instrument de développement des collaborateurs. J'ai des formations dans le domaine où je suis déjà. Me former avant un changement de poste n'est pas possible, on n'est pas assez dans l'anticipation. »

Antoine, directeur des opérations (BTP)

Plus largement, la formation est intériorisée comme faisant partie intégrante du poste de cadre, en posture d'apprentissage et d'actualisation permanente, et n'est pas identifiée comme une action spécifique, mais plutôt comme un passage obligé qui se rapproche des actions de veille ou d'apprentissage informel réalisées au quotidien sur le poste de travail.

Il en résulte qu'en dehors des formations certifiantes, les formations suivies dans le cadre professionnel ne sont jamais valorisées hors du lieu de travail : elles n'apparaissent pas dans les CV et ne sont jamais mentionnées lors d'un entretien de recrutement, sauf cas exceptionnels.

DES APPORTS IMPORTANTS À LONG TERME

Si, dans un premier temps, les bénéfices de la formation professionnelle sont difficiles à mesurer pour les cadres, différentes catégories d'apports semblent se profiler à travers les retours d'expériences recueillis et en fonction du type de formation suivie.

Perfectionner des compétences déjà détenues ou prendre du recul sur ses pratiques

Les cadres interrogés estiment que la formation leur permet moins de développer de nouvelles compétences que de parfaire des pratiques professionnelles déjà en place, en leur donnant l'occasion de prendre du recul, de suivre les évolutions du secteur et de se confronter à des méthodes différentes. Dans ce contexte, la formation permet au cadre d'enrichir ses connaissances et de se maintenir à jour.

Appuyer une prise de poste

Les changements de poste, qu'ils soient internes ou externes, sont souvent des moments clés où les cadres bénéficient de plusieurs formations. Lors d'une mobilité professionnelle externe, ces formations peuvent viser la compréhension du cadre de l'entreprise (partage des valeurs, identification des interlocuteurs clés, appropriation des processus de fonctionnement, etc.) ou la maîtrise des outils propres à l'entreprise ou au poste occupé (logiciel, technique de gestion de projet, etc.).

Lors d'une mobilité interne, les formations suivies visent à appuyer le cadre dans la prise de ses nouvelles responsabilités, notamment en termes de management et de gestion d'équipe, voire de maîtrise de nouveaux outils et pratiques dans le cas d'un changement de métier.

Faire face à une nouvelle situation professionnelle

Les cadres bénéficient parfois de formations spécifiques à l'occasion d'une nouvelle mission, d'un nou-

veau projet, d'un nouveau produit ou d'une nouvelle réglementation. Ces formations sont généralement très techniques et sur des formats assez courts, avec un objectif bien défini.

En parallèle, il est de plus en plus fréquent que des cadres sollicitent des formations spécifiques pour parvenir à gérer des situations humaines difficiles qui nécessitent de mobiliser des compétences comportementales.

Développer son réseau professionnel

Que les formations soient réalisées en interne ou en externe, la rencontre et les échanges qu'elles induisent avec d'autres professionnels sont l'un des éléments de motivation des cadres lors d'un départ en formation.

En externe, elles permettent aux cadres d'élargir leur réseau professionnel et de rencontrer des personnes venant d'entreprises ou de secteurs différents. En interne, elles fournissent l'occasion d'apprendre à connaître ses collègues dans un contexte différent.

« Venir en formation, c'est l'occasion de rencontrer des pairs, de débattre, et de se créer du réseau professionnel entre pairs. »

Responsable d'un organisme de formation

Par ailleurs, la richesse des situations partagées et des points de vue qui y sont associés est perçue comme un apport de la formation en tant que tel, tant du point de vue de l'ouverture personnelle que de ce qu'elle apporte à l'exercice des missions.

Prendre confiance en soi et gagner en crédibilité auprès des autres

La formation est souvent vécue comme une expérience valorisante pour les cadres, un moment privilégié où l'entreprise reconnaît leur potentiel et choisit d'investir sur le développement de leurs compétences. En ce sens, elle contribue à conforter leur motivation à travailler pour leur entreprise.

« La stratégie de formation de l'entreprise, c'est d'investir sur les profils qu'elle veut garder [...], de miser sur les personnes à haut potentiel. »

Antoine, directeur des opérations (BTP)

La formation permet également aux cadres de prendre confiance en eux et de gagner en crédibilité auprès de leurs interlocuteurs professionnels (collègues, clients, fournisseurs, partenaires, etc.), soit qu'elle leur permette d'approfondir leur connaissance d'un sujet précis, soit qu'elle les rassure sur leurs capacités.

Les temps de restitution d'une formation, parfois organisés au sein d'un service ou d'une équipe, sont également perçus comme des moments valorisants pour les cadres, qui peuvent alors se positionner comme experts ou référents sur une thématique au sein de leur entreprise.

– DES FORMATIONS APPRÉCIÉES QUI POURRAIENT L'ÊTRE ENCORE DAVANTAGE GRÂCE AUX DYNAMIQUES D'ANIMATION –

– DES FORMATIONS DE NATURE HÉTÉROGÈNE À L'INITIATIVE DE L'ENTREPRISE ET/OU DU CADRE –

Cinq types de formations professionnelles

Les formations obligatoires	Formations propres à chaque secteur professionnel en lien avec des mises à jour en matière de réglementation ou visant à l'obtention d'habilitations ou d'accréditations (ex. : secteur bancaire).
Les formations techniques	Formations très techniques, sur des formats courts, visant à acquérir des connaissances immédiates sur un nouvel outil (ex. : logiciel spécialisé) ou sur un nouveau produit (pour les commerciaux).
Les formations managériales	Formations visant à outiller les cadres sur des aspects tels que le management, la gestion de projet, la relation client, etc. dans le but d'améliorer les performances de l'entreprise.
Les formations généralistes	Formations régulièrement proposées aux cadres et visant la maîtrise de savoirs fondamentaux et transversaux, comme les logiciels bureautiques de base ou les langues étrangères.
Les formations comportementales	Formations visant le développement d'aptitudes à la fois relationnelles, situationnelles et émotionnelles (adaptation, gestion du stress, prise de parole, etc.).

Des formations professionnelles très diversifiées

Chaque catégorie de formation relève d'une dynamique différente de la part du cadre ou de l'entreprise :

- Les formations obligatoires et techniques relèvent essentiellement d'une initiative de l'entreprise dans une optique de maintien et d'actualisation de compétences techniques et/ou pour renforcer sa compétitivité.

- Les formations managériales et généralistes peuvent être mobilisées, soit à la demande du cadre lui-même, soit sur proposition de l'entreprise, en fonction de la dynamique de formation propre à cette dernière. À noter que les formations managériales qui visent à l'amélioration des performances individuelles sont relativement valorisées par les cadres, tandis que les formations transversales sont plus souvent vécues comme des formations « par défaut », soit qu'elles soient jugées nécessaires (idée de prérequis), soit qu'il n'y ait pas d'autre offre de formation.

Le cas des formations certifiantes

Par ailleurs, certaines de ces formations, notamment celles à caractère technique, peuvent être certifiantes. Il s'agit de formations opérationnelles, débouchant sur un certificat, un titre professionnel ou un diplôme. Elles relèvent essentiellement d'une démarche personnelle pour valider un parcours d'évolution professionnelle ou accompagner une réorientation³. Même si elles sont peu mobilisées par les personnes interrogées, les formations diplômantes restent très fortement valorisées par les cadres pour qui elles constituent « la » formation de référence qui permet d'obtenir un diplôme et une réelle crédibilité sur un sujet. Ce sont ces formations qui sont généralement sources d'un véritable tournant dans la trajectoire professionnelle : accès à un poste de niveau supérieur, changement de métier ou de secteur professionnel, valorisation d'une expérience, etc.

« J'avais fait une formation en part time, cofinancée par la société, pour faire un master en commerce et marketing. En France, on aime bien les étiquettes, les diplômes, c'est toujours mieux. J'ai voulu avoir ce bagage-là pour être légitime dans d'autres boîtes, ça m'a permis de rebondir après. »

Christophe, responsable régional des ventes (défense)

Les professionnels de la formation, cependant, tendent à déplorer ce qu'ils considèrent comme un « réflexe de la culture française du diplôme » et qui, selon eux, peut aller jusqu'à occulter la considération des compétences, qu'ils jugent beaucoup plus pertinente.

« J'entends souvent : "Je veux un diplôme, un vrai", chez des personnes qui, à un moment de leur carrière, ont envie d'avoir un diplôme pour être à hauteur des fonctions qu'ils ont. C'est quelque chose qui me désespère. Dans les échanges que je peux avoir avec les

services RH, notamment quand on aborde la question du recrutement, je vois clairement que la notion de diplôme est encore un critère extrêmement important. Je trouve ça complètement fou. [...] Moi, je dis aux DRH : "Est-ce que vous, vous avez besoin de gens qui ont des diplômes, quand ils sont en activité ?" La réponse est toujours : "Ah mais non, quand ils sont en activité, on veut des formations très précises, sur des gestes professionnels, des compétences clairement identifiées, des formations courtes." Mais au moment du recrutement, ils ne se posent pas la question des compétences transposables, ils ont ce réflexe de se dire : "Si j'embauche quelqu'un avec un diplôme, j'ai une garantie que cette personne va être compétente." »

Responsable d'un organisme de formation

Au-delà de la formation professionnelle, un recours quasi systématique aux processus informels de formation

Si le terme « formation professionnelle » est spontanément identifié aux actions de formation classiques proposées par les entreprises, les modalités de formation des cadres recouvrent une réalité plus large qui englobe des processus plus informels, intégrés au quotidien professionnel des cadres.

Plus flexibles que les dispositifs institutionnels et ne nécessitant pas l'obtention d'une validation extérieure, ces processus peuvent être de plusieurs natures, des plus au moins formalisés.

Les conférences professionnelles

Ces événements, d'un format parfois proche d'une session de formation classique, représentent des moments de formation informelle pour les cadres, dans la mesure où ils leur apportent du contenu souvent pointu sur une thématique précise, et où les échanges entre pairs leur permettent de prendre du recul sur leurs pratiques et de développer leur réseau professionnel. Les conférences sont très appréciées des cadres qui peuvent organiser leur emploi du temps comme ils le souhaitent et décider eux-mêmes des sessions auxquelles ils participent.

Version dématérialisée des conférences professionnelles, les « webinaires » intéressent également de plus en plus de cadres, car leur format est encore plus flexible, on peut les suivre depuis son bureau sur son ordinateur, et permet d'obtenir des informations techniques précises en un laps de temps limité d'une à deux heures.

3. Depuis le 1^{er} janvier 2019, les certifications éligibles au CPF sont regroupées sur une liste unique réactualisée chaque semaine.

La veille spécialisée

Pour entretenir ou développer ses connaissances dans le domaine d'exercice du métier, la veille spécialisée est une pratique largement répandue parmi les cadres interrogés. Elle s'articule notamment autour de la lecture régulière de blogs et de médias spécialisés ou du suivi des réseaux sociaux. Elle permet aux cadres de rester informés en temps réel des évolutions qui touchent à leur secteur d'activité ou à leur métier. À ce titre, elle permet également d'identifier les sujets émergents ou les points techniques qui pourraient nécessiter une formation complémentaire. Ces pratiques s'effectuent indifféremment sur les temps personnel ou professionnel, selon les périodes ou la charge de travail du cadre. Elles sont intériorisées et font partie intégrante de la posture professionnelle du cadre.

Les échanges entre collègues

Plus informels et moins faciles à délimiter, les échanges entre collègues sont des moments clés de transmission de connaissances et de compétences en interne. Ces échanges peuvent se faire aussi bien dans un cadre formalisé (par exemple, avec la mise en place d'un tutorat ou l'identification d'un référent sur une thématique précise) ou non (lors des temps de pause ou de convivialité au sein de l'équipe). Ils sont fortement valorisés par les cadres rencontrés, qui estiment avoir parfois plus appris de leurs collègues que lors des temps de formation institutionnels.

La recherche personnelle *via* Internet

Pratique très intégrée aux outils et aux modes de travail actuels, ce mode d'information et d'approfondissement des connaissances et des pratiques est utilisé quotidiennement par les cadres, qui ne l'assimilent pas véritablement à de la formation.

En parallèle, les modes d'autoformation sont très peu mobilisés par les cadres interrogés en dehors des processus informels évoqués au point précédent. Quelques rares cadres disent lire régulièrement des ouvrages professionnels, tandis que d'autres, très rares aussi, disent avoir suivi des formations de type MOOC⁴.

De leur côté, les professionnels mettent en avant ces formes moins formalisées de formation, que la réforme de la formation professionnelle encourage et auxquelles elle pourra potentiellement donner une place beaucoup plus importante dans le paysage.

« Un des beaux apports de la réforme, c'est la redéfinition de l'action de formation : "parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel". C'est une définition qui encourage les entreprises à être inventives. [...] Il y a un vrai changement culturel qui n'est pas encore perçu. Personne n'a encore intégré l'idée que, si je cherche une formation, il n'y a peut-être pas que l'offre catalogue, qu'il y a peut-être d'autres moyens d'acquisition de la compétence : participer à un colloque, aller écouter des témoignages d'acteurs... Aujourd'hui, ça rentre dans la définition d'une action de formation. C'est tout aussi efficace, ça sera peut-être un coût moindre, ça a plein d'avantages. »

Responsable d'un organisme de formation

« Aujourd'hui il existe plein de modalités, comme la formation ouverte à distance, l'Afest (formation en situation de travail), la formation peer to peer, la pédagogie inversée... »

Directeur d'un Opcv

DES FORMATIONS JUGÉES POSITIVEMENT DANS L'ENSEMBLE

Spontanément, la formation professionnelle continue évoque des images très positives aux cadres interrogés dans le cadre de l'étude : intrinsèquement liée au caractère évolutif de leurs missions et de leurs fonctions, elle est décrite comme indispensable.

La formation professionnelle est immédiatement associée à l'entreprise, et aux formations accessibles dans le cadre du plan de développement des compétences⁵ de l'entreprise. Les formations engagées à titre personnel ne sont pas évoquées spontanément par la plupart des participant·e·s. Cela est principalement lié au fait que les dispositifs de formation professionnelle sont méconnus, formant une nébuleuse complexe et peu lisible. En dehors des formations gérées directement par l'entreprise, la plupart des cadres se trouvent démunis et ne savent pas vers quel interlocuteur se tourner pour trouver des informations ou des ressources sur la formation.

Par ailleurs, les contours de ce qui relève ou non de la formation professionnelle sont assez difficiles à

⁴ Massive open online course, formations en ligne, librement accessibles, généralement proposées par des établissements d'enseignement supérieur, comportant des cours en vidéo et des questionnaires de vérification de l'acquisition des connaissances.
⁵ Qui, depuis le 1^{er} janvier 2019, remplace le dispositif du « plan de formation » ainsi que son appellation.

établir pour les cadres, qui retournent souvent la question à leur interlocuteur :

« Qu'est-ce que vous entendez au juste par formation ? On parle d'une "vraie" formation, avec un organisme extérieur ? [...] Au quotidien on fait aussi de l'optimisation [...] ou de l'information même, le curseur est assez difficile à placer. »

Myène, coordinatrice réseau (économie sociale)

Interrogés sur leurs satisfactions quant aux formations suivies, les cadres mettent ainsi en avant des éléments très concrets. Pour eux, les facteurs clés de succès d'une formation sont essentiellement des éléments liés à l'organisation pratique et logistique des sessions : la qualité du formateur ou de la formatrice, la dynamique du groupe d'apprenant-e-s, les échanges en présentiel, l'ancrage de la formation dans la pratique et les modalités de prise en charge logistique des formations.

« Les personnes, elles vont juger, en tout état de cause : un, la qualité de l'intervenant, du contenu, etc. ; et puis la possibilité d'appliquer directement la formation dans leur quotidien. »

Responsable d'un organisme de formation

Inversement, les images négatives liées à la formation sont essentiellement le reflet d'expériences décevantes (« y a qu'à/faud qu'on », ennui, aspect trop scolaire, etc.) et relèvent donc plutôt du contenu et du format des formations suivies. Les cadres ont alors l'impression de perdre leur temps, alors même qu'il était parfois compliqué pour eux de s'en dégager pour partir en formation.

De fait, la formation professionnelle est plutôt vécue négativement lorsque :

- Les dispositifs sont trop complexes à mobiliser, en interne comme en externe, soit que le cadre se retrouve seul et rencontre des difficultés à se repérer parmi les offres disponibles, soit que l'entreprise limite les possibilités d'accès à la formation.
- La formation revêt un caractère obligatoire et contraint par l'entreprise : si le cadre n'identifie pas l'intérêt qu'il a à la suivre, le sentiment de perdre son temps est d'autant plus grand et peut, à terme, entraîner une démotivation vis-à-vis de son employeur.
- Les contenus de formation sont trop théoriques ou trop généraux et restent trop éloignés des préoccupations opérationnelles des cadres, qui n'arrivent pas à faire le lien entre les enseignements de la formation

et leurs missions professionnelles.

- Le format de la formation ne permet pas les échanges, qu'il s'agisse de questions-réponses avec le formateur ou la formatrice ou d'échanges avec les autres participant-e-s (formations trop « scolaires », formations à distance, e-learning, etc.).

Le formateur, véritable clé de voûte de la formation

La qualité du formateur ou de la formatrice constitue la clé d'une formation réussie. Pilier de la formation, il ou elle doit à la fois transmettre ses connaissances et assurer l'animation du groupe (interactivité des supports, dynamique des échanges, etc.). C'est souvent lui ou elle qui fait pencher la balance entre une bonne et une mauvaise expérience de formation.

« Le formateur, c'est la clé de la formation : quand il sait s'adapter, qu'il prend en compte les demandes d'approfondissements sur tel ou tel sujet et qu'il peut apporter des réponses. »

Laetitia, responsable communication (tourisme)

« Le formateur était super car il connaissait bien le produit et avait des retours d'expérience concrets à nous faire partager. Il savait présenter les points positifs et négatifs. »

Benoît, senior data engineer (informatique)

En termes de profils, il est attendu du formateur ou de la formatrice qu'il soit à la fois un expert du métier, ayant suffisamment d'expérience pratique pour être crédible et légitime dans son discours, et un expert de la formation, à même de présenter des éléments de façon pédagogique et d'animer une dynamique de groupe.

« Ils viennent chercher de l'expertise et de la capacité à transformer cette expertise en situation professionnelle. »

Responsable d'un organisme de formation

Toutefois, si l'expérience professionnelle du formateur ou de la formatrice est importante, elle peut être parfois dévalorisée par les cadres, par exemple lorsqu'il ou elle donne l'impression de ne plus être au fait des dernières évolutions du métier.

Le positionnement du formateur ou de la formatrice peut être interne à l'entreprise – il ou elle joue alors

le rôle de référent ou de référente sur une thématique et peut accompagner ses collègues dans la durée – ou externe – son expertise et l’apport d’un regard extérieur sont alors particulièrement valorisés. Dans le cas où le formateur ou la formatrice est extérieur à l’entreprise, il arrive que son positionnement ne soit pas toujours très clair et que les cadres aient le sentiment qu’il ou elle cherche à vendre du conseil ou un produit (logiciel, solution de gestion, etc.) par le biais de la formation.

Cependant la très large disponibilité de l’information sur Internet vient aussi faire évoluer le rôle du formateur et de la formatrice de façon radicale.

« Avant l'accès facile à l'information sur Internet, on allait voir le formateur, parce que le formateur détenait le savoir, il était assez proche de l'enseignant. Aujourd'hui il n'est plus détenteur du savoir : il suffit d'un clic, et on a 4 207 occurrences sur Google qui nous permettent d'avoir l'information qu'on veut. On va attendre du formateur quelque chose d'autre, qui va être de l'utilisation, de la compréhension, du décryptage... »

Responsable d’un organisme de formation

Le souhait de groupes d'apprenant-e-s homogènes et de taille réduite

Le deuxième élément clé réside dans la constitution et la dynamique du groupe d’apprenant-e-s, dans la mesure où l’apprentissage par les pairs, à travers les échanges et les partages d’expérience entre participant-e-s, fait partie intégrante du processus de formation pour les cadres interrogés. Ces derniers ont une préférence pour les groupes de taille réduite, de six à dix participant-e-s, permettant davantage d’échanges et des formations plus individualisées, plus adaptées à leurs attentes.

Pour les cadres interrogés, la composition du groupe d’apprenants et d’apprenantes devrait être homogène, notion qui peut recouvrir deux sens différents :

- Une homogénéité sur le métier ou le secteur d’activité, pour favoriser l’ancrage de la formation dans les enjeux et problématiques propres au secteur ou métier et la réponse à des questions spécifiques qui pourraient se poser.
- Une homogénéité sur le niveau de maîtrise du sujet traité, pour s’assurer que tous les participants et participantes avancent au même rythme et éviter les pertes de temps liées à des rattrapages (par exemple pour les formations informatiques ou techniques).

« Les participants avaient des profils trop hétérogènes, certains débutaient sur le management alors que d'autres étaient déjà managers depuis plusieurs années, donc les questions n'étaient pas les mêmes [...] c'est comme s'il y avait eu deux formations en parallèle. »

Antoine, directeur des opérations (BTP)

Les cadres n’ont pas de préférence sur l’origine des autres participant-e-s du groupe :

- Lorsque les groupes sont constitués en interne, les participants et les participantes apprécient de pouvoir avoir un temps d’échange plus informel avec leurs collègues, voire de profiter de la formation pour mettre en place une dynamique de *team building*.
- Lorsque les groupes se composent de participants et de participantes provenant de différentes entreprises, les cadres apprécient le côté « confidentiel » du groupe au sein duquel ils se sentent plus libres d’exprimer leurs difficultés ou leurs doutes et la possibilité d’élargir leur réseau professionnel en rencontrant des personnes d’horizons différents.

À noter que la dynamique de « promotion » ou de cohorte (suivi d’un même groupe d’apprenants et d’apprenantes sur une durée de plusieurs mois) mise en œuvre, notamment dans certaines formations en gestion de projet, est fortement valorisée par les cadres, surtout en interne : elle leur permet de maintenir le contact avec des collègues confrontés aux mêmes enjeux qu’eux.

La nécessité d'échanger en direct et en présentiel

Corollaire du point précédent, les cadres interrogés estiment que les échanges avec le formateur ou la formatrice et les autres participants et participantes sont essentiels pour qu’une formation soit vraiment réussie.

Pour eux, la possibilité d’exprimer leurs questions ou remarques au fur et à mesure de la journée, ou celle d’écouter les réactions et les questions des autres participants et participantes, sont des éléments qui contribuent à leur bonne appropriation du sujet. Ces échanges sont vus comme une partie intégrante du processus de formation, dans la mesure où ils permettent d’aller plus loin que le sujet présenté et, si nécessaire, de bénéficier d’éclaircissements sur certains points, ou d’introduire des cas pratiques, qui peuvent alors servir d’exemples de travail.

« Les échanges sont essentiels. La formatrice était un peu trop jeune, il lui manquait une couche d'expérience dans l'animation de groupe, pour pouvoir laisser chacun s'exprimer et orchestrer le croisement des regards selon les spécialités de chacun. »

Rose, responsable d'agence (conseil)

De même, ce sont ces échanges qui favorisent la création des liens entre les participants et participantes évoqués précédemment.

Des formations nécessairement ancrées dans les pratiques

L'ancrage des formations dans la pratique est un autre élément décisif. Les formations jugées trop théoriques sont systématiquement associées à des ressentis négatifs (ennui, impression de perdre son temps, de ne rien pouvoir retirer de discussions trop générales par rapport à sa propre situation de travail, etc.).

L'usage de cas pratiques ou de mises en situation est essentiel pour que les cadres puissent rapidement faire le lien entre les éléments évoqués par le formateur ou la formatrice et leur métier, et s'approprier le sujet ou les outils évoqués. Ces mises en pratique sont particulièrement appréciées lorsqu'elles s'appuient sur des situations concrètes rencontrées par les participants et les participantes, chacun et chacune pouvant faire partager au groupe une situation ou un exemple sur lequel il souhaiterait travailler.

« C'était pas mal, le formateur nous avait fait tirer des cartes à partir desquelles chacun devait revenir sur une de ses expériences et on travaillait ensemble dessus. »

Benoît, senior data engineer (informatique)

La possibilité de bénéficier d'un accompagnement post-formation ou d'un rappel est également très appréciée des cadres, qui peuvent alors prendre le temps de mettre en pratique ce qui a été vu en formation avant de faire un point *a posteriori* avec le formateur ou la formatrice sur des questions opérationnelles concrètes.

Ce suivi post-formation peut prendre plusieurs formes :

- des sessions de formation étalées dans le temps à plusieurs semaines ou mois d'intervalle ;
- un suivi individuel par téléphone programmé à trois ou six mois après la formation ;

- une piqûre de rappel en collectif lors d'une session de formation à distance ;
- ou encore la mise en place d'un référent ou d'une référente thématique au sein de l'entreprise en charge de répondre aux questions sur le sujet de formation.

L'importance des aspects logistiques

Le dernier facteur clé de réussite réside dans la prise en charge par l'entreprise de l'aspect logistique et notamment de l'ensemble des frais de déplacement ou d'hébergement des salarié.e.s. Ce point est d'autant plus important qu'il représente un des principaux freins à la formation professionnelle, pour laquelle le déplacement représente un coût temporel et financier non négligeable.

Dans le cadre de l'entreprise, le déplacement associé à la formation (et qui est quasiment systématique en dehors des grandes agglomérations comme Paris ou Lyon) est vécu de façon plus positive par les cadres, pour qui il représente une occasion de « prendre l'air » et de passer un moment agréable avec les autres apprenants et apprenantes. Il est d'autant moins vécu comme une contrainte que les déplacements professionnels sont déjà relativement fréquents.

L'environnement la formation est aussi très important aux yeux des cadres. Les personnes interrogées accordent une certaine importance au lieu de formation, à ses équipements et aux à-côtés (accueil-vie-noiseries, restauration, hébergement) qui participent de la « bulle d'air » que représente la formation vis-à-vis de leur rythme quotidien.

En revanche, la durée des formations, extrêmement peu évoquée par les cadres, est signalée par les professionnels comme ayant une grande importance, au moins du point de vue des entreprises acheteuses de formations, qui ne perdent jamais de vue l'investissement en temps et en argent que cela représente.

« Je pense qu'il y a un vrai enjeu sur la durée des formations. On est obligés de proposer des formations très courtes, car personne n'a de temps pour la formation. Donc on va avoir plutôt des personnes qui nous disent : "J'aurais préféré que ça dure plus longtemps, est-ce qu'on ne peut pas en refaire une autre ?" Alors que dès le départ si on avait annoncé une formation plus longue, ils ne seraient pas venus. »

Responsable d'un organisme de formation

« J'ai vu réduire le temps de formation. J'avais des formations de management depuis des années qui duraient 3 jours, je les ai vues passer à 2 jours, et puis cette année elles sont passées à 1 jour. »

Responsable d'un organisme de formation

DES ATTENTES QUI PORTENT PLUS SUR LES INNOVATIONS DES MÉTHODES D'ANIMATION QUE SUR LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

Un recours au e-learning qui a ses limites

Le développement du e-learning reste relativement limité. Le retour des cadres sur cette modalité de formation est très mitigé en raison de son caractère impersonnel, du manque d'intérêt des sujets proposés et de l'absence d'interactivité dans les techniques de formation.

De fait, le e-learning se limite à certaines thématiques, notamment aux formations obligatoires (réglementation, sécurité, etc.) ou d'intégration dans une nouvelle entreprise (présentation de l'entreprise, d'un outil, d'un service). Elles ne sont donc pas valorisées par les cadres qui les voient plutôt comme une contrainte.

« J'avais une centaine de modules e-learning à suivre dans les trois premiers mois de mon arrivée, c'était très rébarbatif et on finit par faire autre chose en même temps. J'attendais juste que la vidéo ait fini de parler pour cliquer sur le bouton "suivant" et que ça me valide la formation. »

Benoît, directeur centre d'affaires (finance)

Certaines entreprises ont développé des plateformes de formation numérique assez élaborées qui permettent aux cadres, sur des formats souvent assez courts d'environ une heure, d'avoir accès à des informations ou à des ressources sur une thématique précise. Sous ce format, les formations en e-learning sont plutôt appréciées.

Cependant, l'absence de cadre contraignant, en termes de temps ou de lieu, du e-learning ne facilite pas la mobilisation de ce type de formation. Même

lorsque les cadres sont motivés et s'inscrivent à un module de formation à distance, il leur est souvent très difficile de parvenir à se dégager du temps pour le suivre pendant leurs heures de travail. De surcroît, la disposition des bureaux, souvent en open-space, ne permet pas une concentration durable pour suivre la formation de bout en bout. Ce double inconvénient conduit beaucoup de cadres à ne pas aller au bout des modules.

« Le e-learning, ça se passe bien quand c'est bien fait et quand on a l'intimité pour le faire. Moi je suis dans un open-space, il faut avoir le casque. On est dérangé tout le temps, on vient nous dire bonjour, nous parler... je n'y arrive pas. »

Virginie, responsable QHSE (logistique)

En dehors du cadre de l'entreprise, les cadres mobilisent assez peu les formations de type MOOC, souvent jugées trop générales, manquant de concret et pour lesquelles il est difficile de dégager du temps dans des emplois du temps professionnels et personnels souvent contraints.

Si le e-learning n'est pas plébiscité par les cadres en tant que tel, les attentes des cadres vis-à-vis du numérique sont très fortes lorsqu'il vient en complément des sessions formations en présentiel. Il permet ainsi de compléter celles-ci de plusieurs façons :

- Préparer les journées de formation par l'apport d'éléments de contexte ou de théorie sur le sujet de formation, afin de centrer les temps de présentiel sur de la mise en pratique.
- Renforcer l'interactivité des supports ou des modalités de formation : mobilisation de supports vidéo, d'applications interactives, de ses propres outils de travail pour mettre en application directe les éléments vus en formation, etc.
- Compléter et approfondir les éléments vus en formation, en donnant accès aux apprenants à des ressources complémentaires (plateforme Intranet, remise de contenus sur clé USB, renvoi vers des liens Internet complémentaires, etc.).

« Le numérique, demain, devrait permettre de sortir de la formation classique, d'apporter de l'innovation, de l'interactivité, et que ce soit vraiment bénéfique et pas seulement amusant. »

Stéphane, business manager (commerce)

Une demande d'animations innovantes, pour « changer du PowerPoint »

S'ils apprécient les situations de formation classiques qui font appel à l'animation d'un formateur ou d'une formatrice sur la base d'un support PowerPoint, les cadres interrogés valorisent particulièrement les situations de formation qui « sortent de l'ordinaire ». Les cadres apprécient en particulier les sessions où ils se retrouvent directement acteurs de leur propre formation et qui permettent de mieux capter leur attention. C'est par exemple le cas de formations employant des modalités d'animation de type théâtre-forum ou jeu de rôle.

« On avait des cas pratiques avec des jeux de rôle, c'était hyper puissant. Chacun avait un rôle à jouer, dans des situations avec des contextes un peu différents, à chaque fois filmé. »

Séverine, commerciale (services aux entreprises)

Certains organismes de formation construisent d'ailleurs toute leur activité sur des méthodes innovantes autour d'une approche décalée.

« Nous faisons des ateliers de cuisine, animés par des cuisiniers, pour réaliser des mises en situation qui sont ensuite débriefées avec des spécialistes. C'est de la formation expérientielle. On décale le regard puis, à partir des ressentis et du vécu, on revient sur des conclusions plus opérationnelles et applicables directement, le plus souvent sur des thèmes liés à la RSE : diversité, handicap, fait religieux, égalité hommes-femmes, non-discrimination... »

Responsable d'un organisme de formation

–DES POLITIQUES DE FORMATION STRUCTURANTES QUI GAGNERAIENT À ÊTRE PLUS LISIBLES ET INDIVIDUALISÉES–

LES « PLANS » DE L'ENTREPRISE MODÉLISENT L'ESSENTIEL DES FORMATIONS REÇUES PAR LES CADRES

La formation professionnelle est immédiatement perçue par les cadres comme relevant directement de leur poste de travail. Lorsqu'ils souhaitent se former, les cadres se tournent donc en premier lieu vers les ressources internes de leur entreprise. Le plan de développement des compétences de l'entreprise reste pour eux le principal mode d'accès à la formation professionnelle.

L'entretien annuel et le catalogue de formation : des outils de cadrage clés

Le schéma classique d'accès à la formation s'appuie sur l'entretien annuel d'évaluation, qui est souvent le moment privilégié d'échanges autour des besoins et des opportunités de formation. Certaines idées peuvent aussi émerger lors de discussions informelles avec les managers. Les propositions peuvent aussi bien

émaner du cadre qui s'est renseigné préalablement sur l'offre de formation, que du manager dont le regard extérieur permet au collaborateur ou à la collaboratrice de prendre du recul sur ses fragilités ou ses axes de progrès.

Il est à noter que le ou la manager joue un rôle essentiel de conseil dans l'identification des besoins de formation. Les échanges avec lui ou elle sont fortement valorisés par les cadres interrogés, car ils leur permettent à la fois de définir les axes à développer et de se repérer dans l'offre et les dispositifs existants. Selon les cadres, le service des ressources humaines joue avant tout un rôle technique dans la planification, l'organisation et le suivi des demandes de formation.

Le catalogue de formation est un outil qui facilite l'accès des cadres à la formation en leur proposant une offre de modules standardisés et prévalidés par l'entreprise, censés répondre aux principaux besoins identifiés au sein de la structure. Il peut prendre plusieurs formes : papier, numérique, plateforme intégrée à

l'intranet de l'entreprise, etc. Le niveau de détail proposé sur l'offre de formation est généralement restreint à quelques informations essentielles : nom de la session, rapide descriptif du contenu et modalités pratiques – durée, lieu, calendrier des prochaines sessions.

Ce catalogue de formation présente plusieurs avantages pour les cadres interrogés :

- l'identification des besoins de formation les plus courants ;
- la prévalidation des formations par l'entreprise, et *in fine*, la simplification de l'accord par la hiérarchie et les RH ;
- la visibilité directe sur les dates des prochaines sessions pour une facilité d'organisation ;
- le gain de temps dans la recherche d'information.

Pour autant, si cet outil de base est généralement valorisé par les cadres, il est parfois jugé inadapté, lorsque l'offre de formation recensée est considérée comme trop généraliste, ou « enfermant », lorsqu'il ne permet pas de proposer des projets en dehors du cadre prédéfini.

« Dans mon ancienne entreprise, le catalogue de formation était assez basique. C'était des formations standards, qui n'apportaient rien. [...] L'entreprise avait contractualisé avec un gros fournisseur de formation et c'est tout. Ça ne laissait pas beaucoup de place aux "vrais" besoins de formation pour lesquels il fallait batailler. »

Louis, consultant *customer success* (numérique)

L'absence de détails sur les formations inscrites au catalogue peut également conduire certains cadres à être déçus quant au contenu réel proposé le jour J.

La taille de l'entreprise constitue un facteur déterminant dans les dynamiques de formation

Si le processus d'émergence et d'identification des besoins de formation est sensiblement le même dans l'ensemble des entreprises, la fluidité du processus et les suites qui lui sont données varient fortement selon la taille de l'entreprise concernée.

Dans les entreprises de plus de 250 salarié-e-s

La démarche est plus systématisée et formalisée que dans les plus petites. Elle est intégrée à la politique RH de l'entreprise et s'appuie sur une offre de formation souvent standardisée : formalisation d'un catalogue, existence d'une plateforme intranet dédiée à la formation, formations en *e-learning*, etc.

« Chez [entreprise], il y a tout un parcours de formation préétabli en fonction de son poste et de son évolution professionnelle qu'on peut compléter avec un catalogue de formations très large. [...] Là-bas, j'ai suivi au moins 20 formations en quelques années alors que sur le reste de mon parcours professionnel, je n'en ai fait que deux... »

Louis, consultant *customer success* (numérique)

Le recours à la formation y est donc plus institutionnalisé, les cadres partent en formation régulièrement, environ une fois par an en moyenne, et les départs en formation sont facilités par la simplification des procédures administratives : possibilité de s'inscrire en ligne aux préprogrammées sur l'année, gestion de l'administratif par les RH, appui de la demande par le manager, etc.

Dans les PME entre 50 et 250 salarié-e-s

Les pratiques sont très variables et relèvent essentiellement de la sensibilité de la direction aux enjeux de formation et d'évolution des compétences. L'accès à la formation n'est pas systématique et se fait au cas par cas, en fonction des structures et des processus développés en interne.

« Je vois clairement que la dynamique de l'entreprise sur la formation n'est pas la même entre mon précédent poste et celui-là. [...] L'entretien annuel durait 45 minutes et le DRH s'occupait aussi de gérer la flotte des véhicules et le suivi des ventes. Au final, il n'avait plus de temps pour la formation. »

Franck, responsable de secteur (énergie)

Dans ce type de structure, on observe parfois des départs en formation « par défaut », sur des thématiques jugées non prioritaires par les cadres. Ceux-ci peuvent également avoir plus de mal à porter des projets de formation relevant de leur propre initiative ; soit parce que ces projets ne représentent pas pour l'entreprise une priorité au regard de son activité, soit parce que la taille de la structure nécessite de les faire valider à plusieurs échelons. Les cadres peuvent donc finir par se décourager. Certains préfèrent même prendre sur leurs propres congés pour pouvoir partir en formation.

Dans les entreprises de moins de 50 salarié-e-s

La dynamique de formation est souvent à l'initiative du collaborateur ou de la collaboratrice. L'absence ou

la petite taille du service RH, la faiblesse des budgets et la faible propension du ou de la cheffe d'entreprise à mettre en place un processus de formation formalisé rendent l'accès à la formation moins aisé que dans les autres organisations. Quand il vise une formation, le cadre doit ainsi jouer un rôle moteur dans son projet.

Cependant, la faiblesse de l'effectif de la structure et l'absence de processus formalisé peuvent parfois induire une plus grande souplesse dans les échanges avec le ou la manager et permettre une identification des sujets de formation au plus proche des besoins individuels.

« Il faut être force de proposition auprès de son employeur et dire : "Voilà, il y a une formation qui m'intéresse, donc je veux la faire ; il y a le budget formation qui est là pour ça, c'est cette date-là, voilà comment je m'organise avant, voilà comment je m'organise après." »

Virginie, responsable QHSE (logistique)

La recherche du prestataire et la gestion de l'aspect logistique sont souvent laissées à l'initiative des cadres qui possèdent une grande marge de manœuvre, le ou la dirigeante se contentant de valider les propositions qui lui sont transmises. Les cadres peuvent ainsi se constituer un programme de formation sur mesure, qui correspond à leur besoin, sous réserve que l'offre rentre dans les critères budgétaires de l'entreprise.

DES ATTENTES FORTES DES CADRES EN TERMES DE PERSONNALISATION ET DE LISIBILITÉ

Le souhait d'une politique de formation en lien avec la stratégie de l'entreprise et les besoins d'évolution des compétences des salarié-e-s

La sensibilité de la direction et du management intermédiaire sur les enjeux liés à la formation et au développement des compétences représente un facteur déterminant dans la dynamique de formation des entreprises. Lorsque la direction porte le sujet de la formation professionnelle auprès des cadres, ceux-ci se sentent valorisés et sont plus enclins à solliciter des formations. Plusieurs des cadres interrogés évoquent ainsi la notion d'investissement sur la personne, qui contribue à renforcer leur attachement à l'entreprise.

« Ça m'a donné le sentiment que l'entreprise était prête à nous aider, à investir de l'argent sur nous pour qu'on avance. »

Franck, responsable de secteur (énergie)

Toutefois, certains ont parfois le sentiment que la politique de formation de l'entreprise est décorrélée de la stratégie générale de l'entreprise, et qu'une attribution des formations se fait « par défaut », en réponse à des quotas obligatoires.

Dans certains cas de figure, les cadres ont même le sentiment que la formation participe d'une stratégie de contrôle ; par exemple, lorsque les supérieurs assistent aux formations de leurs équipes pour entendre ce qui s'y dit, ou lorsqu'ils peuvent suivre en temps réel les modules de *e-learning* complétés par leurs salarié-e-s.

« Pendant la formation, il y avait notre manager et le responsable dans la salle alors que le formateur nous demandait avec insistance "quelles sont vos difficultés dans votre poste ?". Personne n'osait répondre. »

Gilles, cadre commercial (chimie)

On observe également un sentiment de défiance lorsque le manque de visibilité sur les critères d'attribution et l'absence de transparence du processus nourrissent une forme de suspicion vis-à-vis de l'équité avec laquelle les formations sont accordées. Dans ce cas, les cadres ont tendance à se lasser et à abandonner le sujet de la formation.

De la même façon, certains cadres ont le sentiment que les entreprises entretiennent un positionnement relativement flou vis-à-vis de la formation, dans la mesure où il n'est pas toujours dans l'intérêt de l'entreprise d'investir sur la formation de ses salarié-e-s. Trois cas de figure ont été évoqués lors des échanges avec les cadres :

- Lorsque le secteur professionnel est soumis à un fort *turnover* des cadres, leur formation représentant alors un manque à gagner pour l'entreprise.
- Lorsque les salarié-e-s approchent de l'âge de départ à la retraite, le « retour sur investissement » n'étant pas garanti pour l'entreprise.
- Lorsque les salarié-e-s demandent à suivre ou à valider une formation diplômante, ce que l'entreprise peut interpréter comme le signe, soit d'un départ prochain, soit d'une future demande d'augmentation de salaire.

À l'inverse, certains cadres relèvent le caractère gratifiant de la formation, qui est utilisée parfois par l'entreprise comme outil de reconnaissance et de valorisation des salarié-e-s, voire comme récompense. Globalement, certains cadres interrogés considèrent que la formation au sein de leur entreprise reste encore trop souvent liée à des enjeux réglementaires ou d'opportunité, plus qu'à une réelle réflexion stratégique sur les besoins d'évolution des compétences. Ils plaident pour que les dirigeants et les managers, et notamment dans les entreprises de moins de 250 salarié-e-s, soient davantage informés et sensibilisés aux enjeux de gestion des compétences de leurs équipes et sur les outils et dispositifs de formation qui y sont associés. Ils mettent en avant la nécessité pour ces entreprises de dépasser la simple organisation et validation administrative des actions de formation pour aller vers un rôle d'accompagnement et de conseil.

Plus largement, les cadres sont en demande de plus d'échanges et de plus de dialogue autour des questions de formation afin de participer à la construction de leurs projets de formation et de ne pas se voir limités à un choix à l'intérieur d'un catalogue de formation préétabli et figé.

« Il faut une vraie écoute du manager, un vrai dialogue [...] dans mon ancienne société, on demandait aussi l'avis de deux collègues sur les axes d'amélioration et de formation, ça permettait d'élargir le regard. »

Louis, consultant *customer success* (numérique)

Les cadres interrogés partagent le sentiment que l'accès à la formation ne se fait pas toujours de façon équitable et varie fortement selon la taille de l'entreprise, le profil des cadres demandeurs ou le secteur d'activité. Ils sont demandeurs d'un renforcement du droit à la formation pour tous.

Plusieurs suggestions dans ce sens sont à noter :

- une clarification des critères d'attribution et une motivation des refus ;
- des heures de formation obligatoires à réaliser au sein de l'entreprise ;
- l'impossibilité pour une entreprise de refuser plus de trois projets de formation.

« L'idéal serait que chacun ait un montant d'heures de formation minimales par an, une sorte de temps obligatoire à poser, comme pour les semaines de vacances. »

Rose, responsable d'agence (conseil)

Des critères d'éligibilité des formations qui ne sont pas toujours compris

Un certain nombre des cadres interrogés déplorent le fait que les formations éligibles au CPF soient fléchées et restreintes à des formations qualifiantes qui ne correspondent pas, en fait, à leurs besoins. Ils décrivent une offre plutôt tournée vers des formations opérationnelles sur des sujets précis ou sur des formations managériales ou comportementales, qui s'inscrivent dans le cadre de leur poste mais ne leur permettent pas d'envisager une transition professionnelle ou une reconversion.

« Quand on commence à partir sur des métiers transversaux, comme de la coordination de réseau ou de la gestion de projet, c'est compliqué car on n'est pas sur un profil métier type mais sur une adjonction de plusieurs métiers. Il n'y a pas de formations types qui s'y rattachent, [...] il faudrait que chacun puisse constituer son portefeuille de formations. »

Mylène, coordinatrice réseau (économie sociale)

Certains des cadres interrogés partagent le sentiment que les dispositifs de formation institutionnels ne s'adressent pas à eux et ne correspondent pas à leurs besoins.

« Aujourd'hui le CPF est très réducteur dans le choix des formations. Je voulais faire une formation sur le management mais elle ne rentrait pas dans le cadre du CPF. C'est un vrai frein. [...] Au final, c'est toute une frange de la population qui n'est pas jugée prioritaire pour accéder à la formation. »

Stéphanie, juriste (agroalimentaire)

Les cadres sont très intéressés par l'idée de bénéficier de crédits de formation qui leur seraient propres et qu'ils pourraient utiliser pour suivre les formations de leur choix. Beaucoup pensent qu'ils ne peuvent effectuer des formations qu'avec l'accord de leur employeur, notamment dans le contexte du CPF.

Ainsi, les formations à l'initiative personnelle des cadres, en dehors du cadre de l'entreprise et de son plan de développement des compétences, sont peu évoquées. Leur mobilisation correspond souvent à une période de remise en question : chômage, transition professionnelle, doutes du fait d'un poste non satisfaisant, etc. Elle est rendue complexe par la faible lisibilité des dispositifs existants pour les cadres.

Des dispositifs peu connus et inégalement mobilisés

Les dispositifs institutionnels de formation continue sont peu connus des cadres et rarement utilisés. Si le nom des différents dispositifs (bilan de compétences, DIF, CPF, VAE, etc.) ne leur est pas totalement inconnu, ils peinent à se retrouver au sein d'une offre qu'ils jugent complexe et peu lisible.

Parmi les dispositifs utilisés par eux, on peut citer :

- Le bilan de compétences, qui reste l'outil le plus connu et le plus fréquemment utilisé par les cadres, notamment lors des périodes de transition, de repositionnement ou de doutes sur le parcours professionnel. Les retours d'expérience sur ce dispositif sont mitigés et dépendent fortement de l'interlocuteur ou l'interlocutrice rencontré.e.

« J'étais devenu directeur adjoint mais je n'étais pas satisfait sur mon poste [...] pas assez alimenté en volume de travail, alors j'ai fait un bilan de compétences qui m'a rassuré sur le fait que j'aimais bien ce que je faisais et que le problème était plutôt lié au poste occupé en tant que tel, plutôt qu'au secteur ou à la fonction. »

Benoît, directeur de centre d'affaires (finance)

- La VAE, dont la connaissance progresse chez les cadres, mais dont la mobilisation reste très à la marge, la majorité des cadres ne ressentant pas le besoin d'obtenir un diplôme supplémentaire à ceux déjà détenus.
- Le CPF, dont les cadres ont tous entendu parler mais qu'ils ne savent pas vraiment utiliser (de même que le DIF avant lui).

Un système global peu lisible dans lequel les cadres ont du mal à se retrouver

L'absence de lisibilité de l'offre de formation est le principal argument avancé par les cadres pour expliquer leur faible mobilisation des dispositifs institution-

nels. Peu d'entre eux connaissent véritablement leurs droits en matière de formation professionnelle. Pourtant, l'orientation donnée à la réforme de la formation professionnelle rend indispensable la prise en main de leur formation par les cadres eux-mêmes.

« Il y a une responsabilisation des personnes elles-mêmes, c'est-à-dire que le salarié doit se prendre en main pour sa formation, grâce au CPF. »

Responsable d'un organisme de formation

« La réforme, ce qu'elle contraint beaucoup, c'est l'ancrage individuel. [...] Demain, il va falloir faire du marché pour des entreprises et du marché pour des individus, parce que les individus deviennent acheteurs. »

Responsable d'un organisme de formation

La plupart des cadres connaissent de nom les dispositifs et ont une vague idée des droits qui leur sont associés, mais ils ne se sont jamais renseignés très précisément, avec tout au plus une première connexion sur le site du CPF sans être allés plus loin. Lorsqu'ils ont souhaité le faire, ils ont souvent été découragés par la complexité du système et l'absence d'un interlocuteur-relais pouvant les éclairer sur les démarches administratives à mettre en œuvre. Ceux qui ont engagé des recherches personnelles confondent souvent les différentes institutions sollicitées ou rencontrées et citent pêle-mêle Fongecif, OPCA, branche, organisation professionnelle, Apec, Pôle emploi, région, département, mairie, etc.

« Faire des recherches tout seul, c'est compliqué [...] on n'est pas toujours bien orienté et on peut vite être noyé sous le flot des formations si on n'a pas les bons conseils ou même le bon verbatim, les bons termes de recherche [...]. Ce serait bien d'avoir un organisme référent pour orienter les personnes sur leurs formations individuelles [...], une sorte de centre d'orientation sur la formation. »

Mylène, coordinatrice réseau (économie sociale)

« C'est la jungle totale, j'ai essayé de me faire un document Excel mais on ne s'y retrouve pas. »

Florence, cadre commerciale (métallurgie)

Il est également arrivé à certains cadres de solliciter les services RH de leur entreprise sans obtenir les réponses à leurs questions.

Au regard de cette complexité des dispositifs, des interlocuteurs et des modes de financement, la densité et les connaissances du réseau professionnel, amical et familial jouent un rôle important dans la mobilisation de ses droits individuels à la formation.

« J'avais un ami qui avait déjà fait un bilan de compétences, il m'a donné les coordonnées de son intervenant mais je ne sais pas pourquoi, pour moi, ce n'était pas financé. »

—
Benoît, directeur de centre d'affaires (finance)

En lien avec cette absence de lisibilité des dispositifs, l'une des premières attentes des cadres réside dans l'identification des acteurs institutionnels de la formation. Disposer d'une plateforme dématérialisée⁷, qui recenserait les formations existantes et les prestataires qui les proposent, constitue un besoin fort des cadres. Une telle plateforme leur permettrait de rechercher

eux-mêmes facilement de l'information sur les thématiques de formation, l'un des principaux freins à cette recherche résidant aujourd'hui dans la complexité de l'offre et le manque de temps pour s'y retrouver. Les cadres pourraient ainsi être proactifs sur les sujets et les supports de formation auprès de leur entreprise (ou de façon personnelle).

« Il y a un gros défaut d'information sur la formation, ce n'est pas intelligible pour les gens. Personne ne connaît ses droits ni ne sait comment les utiliser, sur du temps de travail ou sur du temps perso. [...] C'est aussi difficile de savoir ce qui est vraiment utile. Il n'y a personne vers qui se diriger en cas de question. »

—
Séverine, commerciale (service aux entreprises)

« Avoir un outil de type bibliothèque qui répertorie l'ensemble de l'offre de formation et facile à requêter, au sein de l'entreprise et en dehors. »

—
Stéphane, *business manager* (commerce)

⁷ Dans le cadre du CPF, une telle plateforme numérique, reposant sur un site Web (www.moncompteformation.gouv.fr) et une application sur téléphone mobile (Mon compte formation), a été lancée fin novembre 2019.

– L'OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI CADRE –



L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences. Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- analyser les besoins, les difficultés et les processus de **recrutement** des cadres ;
- comprendre les **trajectoires** des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- révéler les évolutions des métiers et des **compétences** des cadres en lien avec les transformations sociétales.

LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « TRAJECTOIRES : PARCOURS ET INÉGALITÉS »

- *La négociation salariale à l'embauche*, septembre 2019
- *Évolution de la rémunération des cadres*, septembre 2019
- *Panorama 2019 des mobilités professionnelles des cadres*, juin 2019
- *Baromètre 2019 de l'insertion professionnelle des jeunes diplômé-e-s*, avril 2019
- *Inégalités en début de carrière - Des conditions d'emploi moins favorables pour les femmes même à formation équivalente*, mars 2019

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.corporate.apec.fr > Nos études

Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter : @Apec_Etudes



NOUS RENCONTRER, C'EST AVANCER.

ISBN 978-2-7336-1210-1
DÉCEMBRE 2019

Cette étude a été réalisée par la direction Données, études et analyses (DDEA) de l'Apec avec l'appui de l'institut Terre d'avance.

Directeur de la DDEA : Pierre Lamblin

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron

Équipe projet : Christophe Thill, Kaoula Ben

Messaoud, Sylvie Hestin, Thi Minh Chau Nguyen

Maquette : Daniel Le Henry

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

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212 Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

*prix d'un appel local

© Apec

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, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, 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).