



## Dossier de presse

# Etude Karistem – Paradoxes « Comment opérer la formation au meilleur coût »

Juin 2014



## SOMMAIRE

Communiqué de presse de synthèse	P.3
Des formations toujours en présentiel malgré le digital	P.6
Une collaboration accrue avec les achats mais pas systématique	P.7
Une connaissance des modalités de financement encore très hétérogène	P.8
Peu de visibilité sur l'organisation et la performance du service formation	P.9
Méthodologie de l'étude	P.10
Présentation de Karistem et de Paradoxes	P.11

--

### Contact presse

Sébastien de Boisfleury

Responsable marketing & communication

Tél. : 01 49 10 93 40

Mail : [sebastien.de-boisfleury@karistem.com](mailto:sebastien.de-boisfleury@karistem.com)

Communiqué de presse

## Etude Karistem – Paradoxes

### La fonction formation toujours en manque d'efficience dans les grandes entreprises

Paris, le 16 juin 2014. Seules 57% des grandes entreprises se déclarent « très » ou « assez satisfaites » de l'efficience de leur service formation, faisant de l'amélioration de cette efficience un sujet-clé pour 85% d'entre-elles. Et pourtant, très peu de grands groupes ont achevé des plans d'actions en ce sens. Tels sont les principaux enseignements d'une série d'entretiens réalisés par les cabinets de conseil Karistem et Paradoxes, entre mars et mai 2014, auprès des DRH et des responsables de formation de 21 grandes entreprises françaises (représentant 2.013.554 salariés, ndlr).

« Si nous savions que, dans le contexte économique actuel, les entreprises souhaitent optimiser l'efficience de leur formation, autrement dit opérer la formation au meilleur coût, notre étude permet de constater que les différents leviers reconnus pour améliorer cette efficience sont utilisés à des degrés très variables selon les entreprises », indiquent Hervé Borensztejn, directeur du Pôle RH de Karistem, cabinet de conseil en stratégie, transformation et excellence opérationnelle, et Philippe Joffre, président fondateur de Paradoxes, cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement et la professionnalisation des acteurs de la formation et du développement des compétences.

### Des formations toujours en présentiel malgré le digital

Alors que 93% des entreprises interrogées déclarent travailler actuellement sur l'optimisation et la modernisation de leur offre de formations, pour en améliorer l'efficience, il apparaît que 85% d'entre-elles proposent encore la quasi-totalité des formations en présentiel. « Il existe un décalage entre le discours et le niveau de pratique, souligne Philippe Joffre (Paradoxes). Le discours est fortement orienté vers le digital (e-learning, web-conférences, videocasts...) mais ces dispositifs innovants représentent, en moyenne, 5% des heures de formation ». L'e-learning reste l'outil digital le plus utilisé (70%). « Il souffre cependant d'un déficit d'image lié au fait qu'il est souvent réservé à des sujets peu attractifs, qu'il n'y a pas assez de pédagogie dans les modules proposés et que la qualité de l'ergonomie est très faible. D'ailleurs, il s'agit plus souvent de « rapid learning » que de e-learning proprement dit », reprend Philippe Joffre.

L'optimisation des achats de formation est un autre levier utilisé par les entreprises les plus matures pour améliorer l'efficience de la formation. « L'objectif ici n'est pas de réduire les coûts pour réduire les coûts, mais de sécuriser les processus de mise en concurrence, de procéder à une veille et à un sourcing sur les méthodes, modalités et acteurs de la formation, de définir son juste besoin ou encore de mettre en place des SLAs (Service Level Agreement) et autres engagements de résultats », stipule Hervé Borensztejn (Karistem). Si dans seulement 28% des entreprises interrogées les services

formation collaborent « systématiquement » avec les services achats, elles sont 50% où les deux services collaborent « selon certains critères ». « *Globalement, la collaboration entre les services formations et achats augmente* », se félicite Hervé Borensztein même si « *la relation fonctionnelle entre Direction Formation et Direction des Achats reste encore largement optimisable, plus de 50% des acteurs estimant que les objectifs respectifs des deux directions ne sont pas alignés, ce qui rend délicates les coopérations à valeur ajoutée* ». Autre bonne pratique en termes de process : 82% des entreprises interrogées procèdent systématiquement à des appels d'offres en cas d'achat de formation.

### **Une connaissance des modalités de financement encore très hétérogène**

Autre levier utilisable pour améliorer l'efficacité de la formation : intégrer une véritable ingénierie de financement dans tous les projets de formation. Un sujet d'autant plus d'actualité qu'une nouvelle réforme de la formation professionnelle est en cours, avec des impacts en termes de financement. « *Les entreprises attendent pour l'instant les décrets d'application de la Loi sur la réforme de la formation professionnelle de 2014 et n'envisagent pas, a priori, de changer leurs pratiques en profondeur*, note Philippe Joffre (Paradoxes). *Cette réforme est néanmoins une occasion de penser la formation différemment et de sortir d'un certain nombre d'anachronismes et de lourdeurs* ».

Les pratiques en matière d'ingénierie de financement se sont largement développées depuis la Loi de 2014, la majorité des entreprises interrogées déclarant par exemple utiliser activement « les Contrats et Périodes de Professionnalisation ». De même, 70% d'entre-elles rencontrent très régulièrement leur OPCA. Ainsi, l'ingénierie des financements se complexifie (démarche emploi-formation plutôt qu'une logique unique de qualification par exemple), les co-financements se développent (avec les collectivités locales notamment) et il est important que les acteurs en entreprise adaptent ou développent leurs compétences en conséquence, selon Philippe Joffre.

### **Peu de visibilité sur l'organisation et la performance du service formation**

Enfin, l'étude réalisée par Karistem et Paradoxes rappelle que la transformation de l'organisation du service formation permet d'améliorer significativement l'efficacité du back office. « *Le schéma d'organisation cible dépend du modèle de gouvernance de chaque entreprise, mais quelques leviers sont généralisables comme la mise en place d'une qualification de la demande aux interfaces avec les métiers, ou encore la mutualisation des ressources dédiées à l'ingénierie pédagogique ou dédiées aux tâches transactionnelles* », conseille Hervé Borensztein (Karistem).

Cela dit, beaucoup d'entreprises ne sont pas en mesure actuellement de faire évoluer leur back office, faute de visibilité sur leur organisation ou sur leur performance. En effet, seules 42% des entreprises interrogées savent différencier les ETP de leur back office du front office, 33% déclarent connaître le coût complet de leur back office, et 23% disposent de KPIs ou d'indicateurs relatifs à la qualité de leur service. « *Ce manque de visibilité ne permet pas toujours de réaliser des benchmarks, ni d'évaluer le potentiel de gains réalisables en optimisant l'organisation*, note Hervé Borensztein. *C'est pourtant nécessaire lorsqu'il s'agit de convaincre une direction générale de changer cette organisation* ».

## **Une nouvelle envergure à venir pour la fonction formation**

Au final, les conclusions de l'étude réalisée par Karistem et Paradoxes se veulent néanmoins résolument optimistes. « *La fonction formation, partie prenante dans les décisions de make or buy sur le volet RH, est en train de prendre une nouvelle envergure dans les entreprises en débordant notamment de son cadre administratif et de ses pratiques pédagogiques classiques pour investir de nouvelles modalités et de nouveaux territoires, s'enthousiasme Philippe Joffre (Paradoxes). Elle est désormais considérée comme un vrai service, l'offre de formation est marketée et tournée vers l'innovation, sachant que les nouvelles technologies annoncent encore d'autres ruptures.* » Un sentiment partagé par Hervé Borensztejn (Karistem) qui estime que « *la fonction formation se transforme, d'une logique de dépenses (obligation de moyens) vers une logique d'investissements (obligation de résultats). Et c'est une excellente nouvelle !* ».

### **Karistem Corporate Consulting en quelques mots**

Karistem Corporate Consulting (KCC) est un cabinet de conseil en stratégie, transformation et excellence opérationnelle. Depuis 2004, KCC élabore et met en œuvre les grands projets de transformation portés par les Directions Générales visant à améliorer la compétitivité du cœur de métier et / ou à aligner les fonctions support sur la stratégie de l'entreprise. La méthode KCC est orientée résultats et met l'humain au cœur de chaque transformation. KCC s'engage d'une part sur l'implication et l'appropriation du changement par le plus grand nombre et, d'autre part, sur des résultats rapides, majeurs et durables.

[www.karistem-consulting.com](http://www.karistem-consulting.com)

### **Paradoxes en quelques mots**

Paradoxes est un cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement et la professionnalisation des acteurs de la formation et du développement des compétences. L'ambition de Paradoxes est de développer la performance des systèmes de formation, de penser le développement des compétences autrement, en donnant davantage de souplesse, de richesse et de profondeur aux parcours de professionnalisation dans un cadre économique maîtrisé. Ainsi, Paradoxes s'engage à rendre plus efficaces et contributifs les politiques, systèmes et pratiques de la formation.

[www.paradoxes-conseil.com](http://www.paradoxes-conseil.com)

--

### **Contact presse**

Sébastien de Boisfleury

Responsable marketing & communication

Tél. : 01 49 10 93 40

Mail : [sebastien.de-boisfleury@karistem.com](mailto:sebastien.de-boisfleury@karistem.com)

## Des formations toujours en présentiel malgré le digital

Alors que 93% des entreprises interrogées déclarent travailler actuellement sur l'optimisation et la modernisation de leur offre de formations, pour en améliorer l'efficacité, il apparaît que 85% d'entre elles proposent encore la quasi-totalité des formations en présentiel. « *Il existe un décalage entre le discours et le niveau de pratique, souligne Philippe Joffre, président fondateur de Paradoxes, cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement et la professionnalisation des acteurs de la formation et du développement des compétences. Le discours est fortement orienté vers le digital (e-learning, webconférences, videocasts...) mais ces dispositifs innovants représentent, en moyenne, 5% des heures de formation* ».

L'e-learning reste l'outil digital le plus utilisé (70%). « *Il souffre cependant d'un déficit d'image lié au fait qu'il est souvent réservé à des sujets peu attractifs, qu'il n'y a pas assez de pédagogie dans les modules proposés et que la qualité de l'ergonomie est très faible. D'ailleurs, il s'agit plus souvent de « rapid learning » que de e-learning proprement dit* », reprend Philippe Joffre.



Plus de 90% des entreprises envisagent cependant d'intensifier le recours aux outils de formation digitale. Leurs bénéfices sont clairement identifiés par les répondants : s'affranchir des contraintes géographiques (71%), former un plus grand nombre de collaborateurs (64%) et déployer plus rapidement des parcours de formation (50%). Mais certains blocages sont toujours invoqués : la complexité d'utilisation et le manque d'accompagnement (40%), les freins techniques liés au dimensionnement du parc ou du réseau informatique (30%) ou encore la sécurité informatique (18%).

« *Les entreprises sont dans des logiques de transition, de l'expérimentation vers l'industrialisation, analyse Philippe Joffre. Les principaux enjeux identifiés sont dès lors d'encadrer et d'harmoniser les pratiques* ». Autres axes de travail à privilégier selon ce dernier : l'intégration de la dimension collaborative dans la formation, et la professionnalisation des ingénieurs de formation en tant que porteurs du changement.

## Une collaboration accrue avec les achats mais pas systématique

L'optimisation des achats de formation est un autre levier utilisé par les entreprises les plus matures pour améliorer l'efficacité de la formation. « *L'objectif ici n'est pas de réduire les coûts pour réduire les coûts, mais de sécuriser les processus de mise en concurrence, de procéder à une veille et à un sourcing sur les méthodes, modalités et acteurs de la formation, de définir son juste besoin ou encore de mettre en place des SLAs (Service Level Agreement) et autres engagements de résultats* », stipule Hervé Borensztejn, directeur du Pôle RH de Karistem, cabinet de conseil en stratégie, transformation et excellence opérationnelle.

Si dans seulement 28% des entreprises interrogées les services formation collaborent « systématiquement » avec les services achats, elles sont 50% où les deux services collaborent « selon certains critères ». « *Globalement, la collaboration entre les services formations et achats augmente* », se félicite Hervé Borensztejn. Autre bonne pratique en termes de process : 82% des entreprises interrogées procèdent systématiquement à des appels d'offres en cas d'achat de formation.



Toutefois, l'étude réalisée par Karistem et Paradoxes démontre qu'il reste encore beaucoup de chemin à parcourir. Par exemple, près de 44% des entreprises interrogées déclarent ne pas posséder une vision globale et consolidée de leurs achats de formation. Plus encore, 55% des DRH interrogés estiment que les objectifs des services achats ne sont pas alignés avec ceux des services formation, notamment sur le positionnement du curseur entre qualité et coût, ou encore par rapport aux objectifs de réduction du nombre de fournisseurs.

« *Au final, peu d'entreprises utilisent pleinement le potentiel d'efficacité que représente une démarche d'achat globale et structurée*, regrette Hervé Borensztejn. *Pourtant, l'intervention de spécialistes des achats immatériels comme la formation permet de réaliser des économies significatives, de 5 à 25% du volume de formations achetées selon la maturité des entreprises* ».

## Une connaissance des modalités de financement encore très hétérogène

Autre levier utilisable pour améliorer l'efficacité de la formation : intégrer une véritable ingénierie de financement dans tous les projets de formation. Un sujet d'autant plus d'actualité qu'une nouvelle réforme de la formation professionnelle est en cours, avec des impacts en termes de financement « *Les entreprises attendent pour l'instant les décrets d'application de la Loi sur la réforme de la formation professionnelle de 2014 et n'envisagent pas, a priori, de changer leurs pratiques en profondeur, note Philippe Joffre, président fondateur de Paradoxes, cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement et la professionnalisation des acteurs de la formation et du développement des compétences. Cette réforme est néanmoins une occasion de penser la formation différemment et de sortir d'un certain nombre d'anachronismes et de lourdeurs* ».

Les pratiques en matière d'ingénierie de financement se sont largement développées depuis la Loi de 2014, la majorité des entreprises interrogées déclarant par exemple utiliser activement « les Contrats et Périodes de Professionnalisation ». Ainsi, l'ingénierie des financements se complexifie (démarche emploi-formation plutôt qu'une logique unique de qualification par exemple), les co-financements se développent (avec les collectivités locales notamment) et il est important que les acteurs en entreprise adaptent ou développent leurs compétences en conséquence, selon Philippe Joffre.

Ceci étant, seules 60% des entreprises interrogées déclarent posséder à l'heure actuelle une vision globale des financements de la formation. « *D'une manière générale, la connaissance des aides et des mécanismes de financement est relativement hétérogène selon les entreprises* », constate Philippe Joffre. Une entreprise sur deux possède une personne dédiée au financement de la formation et 37% en partie dédiée.



A noter que 70% des services formation rencontrent de façon régulière leur OPCA. « *Développer une relation privilégiée et de partenariat avec son OPCA afin de bénéficier d'un certain nombre de services est un moyen d'optimiser le financement de la formation* », souligne Philippe Joffre.





## Peu de visibilité sur l'organisation et la performance du service formation

L'étude réalisée par les cabinets Karistem et Paradoxes rappelle que la transformation de l'organisation du service formation permet d'améliorer significativement l'efficacité du back office. « *Le schéma d'organisation cible dépend du modèle de gouvernance de chaque entreprise, mais quelques leviers sont généralisables comme la mise en place d'une qualification de la demande aux interfaces avec les métiers, ou encore la mutualisation des ressources dédiées à l'ingénierie pédagogique ou dédiées aux tâches transactionnelles* », conseille Hervé Borensztej, directeur du Pôle RH de Karistem, cabinet de conseil en stratégie, transformation et excellence opérationnelle.

Cela dit, beaucoup d'entreprises ne sont pas en mesure actuellement de faire évoluer leur back office, faute de visibilité sur leur organisation ou sur leur performance. En effet, seules 42% des entreprises interrogées savent différencier les ETP de leur back office du front office, 33% déclarent connaître le coût complet de leur back office, et 23% disposent de KPIs ou d'indicateurs relatifs à la qualité de leur service. « *Ce manque de visibilité ne permet pas toujours de réaliser des benchmarks, ni d'évaluer le potentiel de gains réalisables en optimisant l'organisation*, note Hervé Borensztej. *C'est pourtant nécessaire lorsqu'il s'agit de convaincre une direction générale de changer cette organisation* ».



Au-delà du back office, peu d'entreprises ont lancé des projets de transformation couvrant toute l'organisation de la fonction formation. L'étude fait apparaître toutefois que les entreprises les plus efficaces et efficaces présentent quelques caractéristiques communes, comme la présence d'une université d'entreprise, la mutualisation des formations métiers et techniques au niveau géographique ou au niveau des BU, ou encore l'externalisation de la formation grâce à une optimisation au préalable des processus et des outils. « *L'organisation reste ainsi un levier-clé pour améliorer à la fois l'efficacité et l'efficacité de la formation* », insiste Hervé Borensztej.



## Méthodologie de l'étude

Les résultats de l'étude sont issus d'une série d'entretiens réalisés par les cabinets de conseil Karistem et Paradoxes, entre mars et mai 2014, auprès des DRH et des responsables de formation de 21 grandes entreprises françaises, tous secteurs confondus, et dont la plupart appartiennent aujourd'hui au CAC 40 ou au SBF 120. Au total, ces entreprises représentent 2.013.554 salariés.

Ces entretiens ouverts étaient basés sur un questionnaire d'une cinquantaine de questions portant sur la politique et la stratégie de formation de ces grands groupes. L'objectif était de pouvoir mesurer l'efficacité de la formation plutôt que la pertinence.

Le contenu de ces entretiens étant confidentiel, les entreprises ayant participé à cette enquête souhaitent rester anonymes.



## Présentation de Karistem et de Paradoxes

### **Karistem Corporate Consulting en quelques mots**

Karistem Corporate Consulting (KCC) est un cabinet de conseil en stratégie, transformation et excellence opérationnelle. Depuis 2004, KCC élabore et met en œuvre les grands projets de transformation portés par les Directions Générales visant à améliorer la compétitivité du cœur de métier et / ou à aligner les fonctions support sur la stratégie de l'entreprise. La méthode KCC est orientée résultats et met l'humain au cœur de chaque transformation. KCC s'engage d'une part sur l'implication et l'appropriation du changement par le plus grand nombre et, d'autre part, sur des résultats rapides, majeurs et durables.

[www.karistem-consulting.com](http://www.karistem-consulting.com)

### **Paradoxes en quelques mots**

Paradoxes est un cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement et la professionnalisation des acteurs de la formation et du développement des compétences. L'ambition de Paradoxes est de développer la performance des systèmes de formation, de penser le développement des compétences autrement, en donnant davantage de souplesse, de richesse et de profondeur aux parcours de professionnalisation dans un cadre économique maîtrisé. Ainsi, Paradoxes s'engage à rendre plus efficaces et contributifs les politiques, systèmes et pratiques de la formation.

[www.paradoxes-conseil.com](http://www.paradoxes-conseil.com)

--

### **Contact presse**

Sébastien de Boisfleury

Responsable marketing & communication

Tél. : 01 49 10 93 40

Mail : [sebastien.de-boisfleury@karistem.com](mailto:sebastien.de-boisfleury@karistem.com)