

## LES GRANDES ENTREPRISES VEULENT AMÉLIORER LEUR SERVICE FORMATION

**FONCTION FORMATION** ▶ L'amélioration de la performance de la formation est un sujet clé pour 85 % des 22 entreprises du CAC 40 sondées par les cabinets Karistem et Paradoxes, et 72 % d'entre elles ont mis en place des projets d'optimisation de la fonction ou comptent le faire.

Pourquoi la moitié (57 %) seulement des 22 entreprises du CAC 40 rencontrées par les cabinets Karistem et Paradoxes, entre mars et mai derniers, sont-elles très ou assez satisfaites de la performance de leur service formation ? Parce que plusieurs sociétés estiment que des progrès en termes d'ingénierie pédagogique, financière et administrative sont nécessaires. C'est ce que met en avant l'étude de ces deux cabinets spécialisés en optimisation des services formation (aide à l'analyse du besoin, achats externalisés, gestion collective...), présentée le 5 juin.

### Peu d'évaluation globale

Plusieurs constats étaient ce besoin de progrès et d'optimisation de la fonction formation. Premièrement, dans trois quarts des cas (73 %), le système d'évaluation de la performance des fournisseurs se résume à « une évaluation à chaud par le stagiaire ». Seules un quart des entreprises (27 %) affirment avoir mis en place un système plus « global » (évaluation à froid, niveaux 3 et 4 du modèle de Kirkpatrick...). Pourtant, note l'étude, une majorité d'entreprises (67 %) estime avoir « une très bonne ou bonne visibilité sur la structure de coût des prestations des fournisseurs », le turnover des fournisseurs est « faible » (93 %), le degré de coopération avec les prestataires est « élevé » (79 %) et les entreprises interrogées n'hésitent pas à « donner le maxi-

mum de visibilité à leurs prestataires sur la planification des formations ». L'évaluation des effets de la formation est donc ressentie comme faible. Or, la réforme en cours pousse les directeurs généraux à demander des explications, voire des justifications, aux services formation.

▶▶ **55 % des personnes interrogées pensent que les objectifs des services formation et achats ne sont pas alignés.**

Deuxième constat : une grande majorité de ces entreprises témoignent d'une vraie difficulté à objectiver le poids des tâches de *back-office* consacrées à la formation. Ainsi, 58 % d'entre elles n'ont pas de « visibilité sur les effectifs de ce *back-office* », et 67 % pas de « visibilité sur les coûts de ces effectifs ». Karistem et Paradoxes trouvent des explications à ces déclarations dans le fait que seul un petit quart des entreprises (23 %) ont fixé des « indicateurs qualité » à leur service formation, et qu'à peine 43 % d'entre elles ont signé un « contrat avec un centre de services partagés » de gestion externalisée de la formation.

Troisième constat : la fonction formation ne fait pas toujours appel à la fonction achats pour l'accompagner, laquelle a rarement un spécialiste formation en son sein. Ainsi, 28 % des services formation ont un recours systématique aux services achats,

50 % le font au coup par coup, et 22 % jamais. De plus, parmi les 78 % d'entreprises qui utilisent le service achats, seules un quart ont un « spécialiste des achats formation et RH », 58 % ont au mieux un « spécialiste des achats intellectuels ».

### Des problèmes de qualité

Ces relations entre service formation et services achats pâtissent également du fait que 55 % des personnes interrogées pensent que les objectifs des uns et des autres ne sont pas alignés. Comme le confie un responsable financier : « La question de la réduction du nombre de fournisseurs a été un grand sujet. Elle a été un objectif pour les acheteurs mais cela a posé des problèmes de qualité, de proximité, de réactivité... cet objectif est donc passé

au second plan. Les achats ont le pouvoir pour changer l'agence de voyages, ils ne l'ont pas pour décider de changer de prestataire formation. »

Conséquences : pour 85 % des DRH et responsables financiers interrogés, l'amélioration de la performance de la formation est un sujet clé et 72 % ont mis en place ou prévoient des projets d'optimisation de la fonction. Cette optimisation passera par une rationalisation du catalogue (54 %), un nouveau système d'information (54 %) et une réorganisation (23 %). Les entreprises mettent par ailleurs en avant des actions supplémentaires qui permettraient d'optimiser le *back-office* : un allègement des processus (64 %) et une automatisation des tâches transactionnelles (50 %). ■

LAURENT GÉRARD