

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

Actualité RH publié le 19/06/2014

**Seules 57% des grandes entreprises se déclarent « très » ou « assez satisfaites » de l'efficacité de leur service formation, faisant de l'amélioration de cette efficacité 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'efficacité de leur formation, autrement dit opérer la formation au meilleur coût, notre étude permet de constater que les différents leviers reconnus pour améliorer cette efficacité sont utilisés à des degrés très variables selon les entreprises »,* indiquent Hervé Borensztein, 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'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 (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'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 SLA (Service Level Agreement) et autres engagements de résultats »,* stipule Hervé Borensztein (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 augmentent »,* se félicite Hervé Borensztein même si, comme le précise Philippe Joffre *« 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 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 son 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 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 Borensztein (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 !* ».