

## Matinée d'actualité



# Offre de formation : les grandes tendances d'achat 2013

Jeudi 28 février 2013



Centre Inffo

Dossier documentaire réalisé par Centre Inffo



## **Offre de formation : les grandes tendances d'achat 2013**

---

Dossier documentaire réalisé pour la matinée d'actualité  
du 28 février 2013



## Offre de formation : les grandes tendances d'achat 2013

### Sommaire

---

#### Sélection d'articles

<b>Quels métiers porteurs d'ici 2020 ?</b> Valérie Hellouin	p. 5
<b>Malgré une évolution de 8,1 % de leur chiffre d'affaires en 2011, les organismes de formation privés restent prudents</b> Knock Billy	p. 8
<b>Europe : le Cedefop pointe le manque d'adéquation entre la demande de compétences et l'offre</b> Marine Miller	p. 10
<b>« Notre projet : redonner du sens à la formation » (Fabrice Gutnik, Afref)</b> Sandrine Guédon	p. 11
<b>Optimiser les achats de formation</b> Philippe Joffre	p. 12
<b>17 % des entreprises prévoient une augmentation de leur budget formation en 2013, contre 21 % en 2012</b> Knock Billy	p. 15
<b>Le blended learning de plus en plus populaire en Europe (enquête Cegos)</b> Aurélie Gerlach	p. 17
<b>« En temps de crise économique, la formation reste un investissement stratégique pour les TPE-PME » (21<sup>ème</sup> baromètre Agefos PME sur l'emploi et la formation)</b> Aurélie Gerlach	p. 19
<b>De plus en plus d'entreprises externalisent la gestion de la formation de leurs salariés</b> Knock Billy	p. 21
<b>Etude Formaeva : le retour sur investissement de la formation, « une expression quelque peu galvaudée »</b> David Garcia, Knock Billy	p. 23
<b>La question du « retour sur investissement » en formation</b> Philippe Grandin	p. 25
<b>Dix indicateurs pour que les entreprises mesurent la formation professionnelle</b> Claire Padych	p. 26

<b>L'achat de formation : l'exemple de GDF-Suez</b> Nadia Bruneau	<b>p. 28</b>
<b>GDF-Suez a développé un « méta-catalogue » pour l'achat des actions de formation</b> Knock Billy	<b>p. 31</b>
<b>Adapter la formation aux entreprises : « la logique de la co-construction »</b> <b>(Philippe Scelin, vice-président de la FFP)</b> Agathe Descamps	<b>p. 32</b>
<b>« Les changements dans l'entreprise influencent la formation de demain » (Comundi)</b> Knock Billy	<b>p. 33</b>
<b>Le Forco aide le groupe Casino à optimiser ses dépenses de formation</b> Knock Billy	<b>p. 35</b>
<b>Thierry Repentin clarifie la mission des Carif-Oref dans le projet Dokelio</b> Aurélie Gerlach	<b>p. 36</b>
<b>Avec « Best-Of », Opcalia met en relation ses adhérents avec les prestataires de formation</b> Knock Billy	<b>p. 38</b>
<b>Repères bibliographiques</b>	<b>p. 39</b>



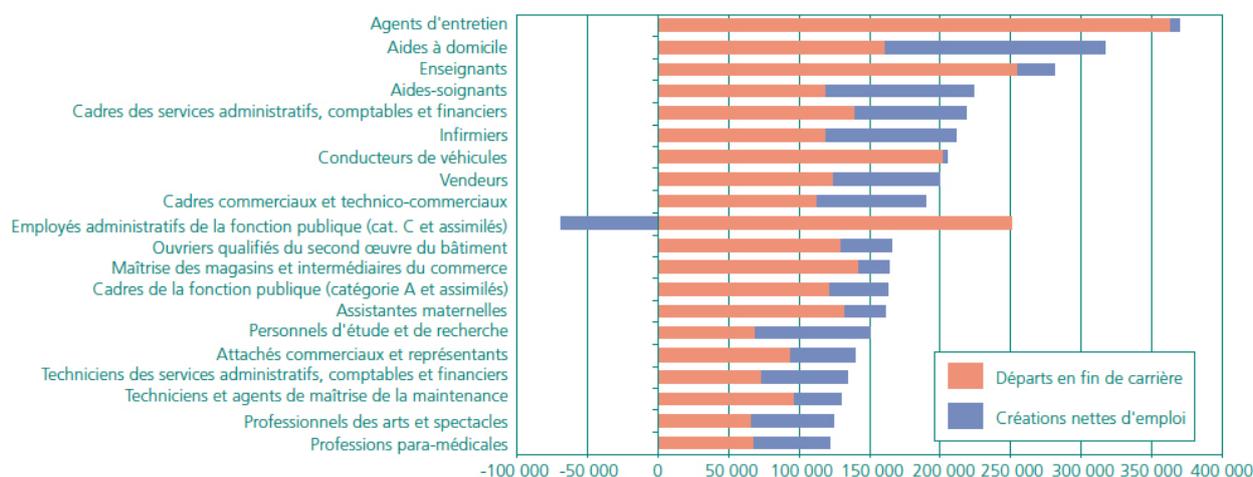
## Quels métiers porteurs d'ici 2020 ?

*Entre 2010 et 2020, près d'1,5 million d'emplois devraient être créés<sup>1</sup>, soit 150 000 par an en moyenne. Sur la même période, on devrait assister à de nombreux départs en fin de carrière : près de 6 millions, soit 600 000 par an en moyenne. Résultat : le nombre de postes à pourvoir entre 2010 et 2020 devrait se maintenir à un niveau élevé. Cette synthèse présente les métiers qui vont recruter d'ici 2020. Elle s'appuie sur un exercice de prospective réalisé conjointement par la Dares et le Centre d'analyse stratégique.*

### 1 – Points de repère

Les 20 métiers présentés dans le tableau ci-après offriraient le plus grand nombre de postes à pourvoir entre 2010 et 2020. Ces débouchés, intéressant en particulier l'insertion professionnelle, résultent, sauf exception, d'un grand nombre de départs en fin de carrière auquel s'ajoute un certain volume de création d'emploi.

#### Métiers qui offriraient le plus de postes à pourvoir entre 2010 et 2020



Lecture : sur la période 2010-2020, 370 000 postes d'agents d'entretien seraient à pourvoir, dont 364 000 pour remplacer des départs en fin de carrière et 6 000 pour répondre à des créations nettes d'emploi. Les métiers d'employés administratifs de la fonction publique de catégorie C ou assimilés perdraient 68 000 emplois entre 2010 et 2020 et compteraient 250 000 départs en fin de carrière. Au total, 182 000 postes seraient donc à pourvoir (250 000 - 68 000), soit un nombre inférieur à celui des départs en fin de carrière.

Concepts : emploi au sens du BIT ; nomenclature des familles professionnelles (FAP 2009).

Champ : ménages ordinaires ; France métropolitaine.

D'ici 2020, les départs en fin de carrière devraient atteindre près de 6 millions, soit 600 000 par an en moyenne (contre environ 530 000 sur la période 2001-2010).

Le niveau des créations d'emploi, environ 150 000 par an en moyenne, serait proche du niveau atteint sur la période 2005-2010. Sur les 1,5 million d'emplois supplémentaires attendus d'ici 2020, plus de 550 000 seraient des emplois de cadres, 440 000 des professions intermédiaires et 260 000 des métiers d'employés peu qualifiés. Les familles professionnelles d'employés qualifiés, d'ouvriers ou d'indépendants, qui rassemblent en 2010 près de la moitié des emplois (48 %), n'en gagneraient au total que 200 000 en dix ans.

1 Deux conditions : un contexte de croissance de la population active et un taux de croissance annuel moyen du PIB de 1,9 %.

Au final, sur la période 2010-2020, en additionnant les départs en fin de carrière et les créations nettes d'emploi, le nombre annuel de postes à pourvoir avoisinerait 750 000 par an, dont 80 % seraient consécutifs à des départs en fin de carrière.

Certains métiers conjugueront de fortes créations d'emploi et des départs en fin de carrière conséquents, notamment les **métiers d'assistance aux personnes**, ce qui amènera de **nombreux postes à pourvoir**. D'autres, au contraire, pourraient connaître des **pertes d'emploi**, conjugués à des départs en fin de carrière plus ou moins importants : ouvriers de l'industrie, agriculteurs ou employés administratifs de la fonction publique.

## 2 – Évolutions et perspectives pour les métiers

Les opportunités d'emploi varient selon le niveau de qualification des métiers, la dynamique du secteur d'activité et la pyramide des âges.

### *Fortes créations d'emploi dans les métiers hautement qualifiés*

Certains métiers devraient voir leur effectif augmenter : cadres des services administratifs, comptables et financiers, de la banque et des assurances, cadres administratifs de la fonction publique, dirigeants d'entreprise, car ils conjuguent création d'emplois et nombreux départs en fin de carrière.

D'autres métiers recruteront d'avantage de jeunes diplômés : ingénieurs informatique, personnel d'étude et de recherche, cadres techniques de l'industrie. Pour ces métiers, les départs en fin de carrière seront proportionnellement moins nombreux mais l'emploi pourrait être porté par une dynamique des secteurs : nouvelles technologies, recherche et développement, pharmacie, aéronautique...

Avec des départs en fin de carrière encore plus limités, les métiers de l'information et de la communication, des arts et spectacles pourraient être soutenus par l'essor du multimédia et des activités audiovisuelles.

Les cadres commerciaux, les architectes et cadres du bâtiment pourraient également bénéficier d'une bonne dynamique de secteur.

### *Forte dynamique des métiers de soins et d'aide aux personnes*

L'ensemble des professions de soins et d'aide aux personnes fragiles devraient également bénéficier d'une forte dynamique de l'emploi, à l'exception des médecins. Aides à domicile, aides-soignants et infirmiers figureraient ainsi parmi les métiers qui gagneraient le plus d'emplois à l'horizon 2020, avec près de 35 000 créations nettes en moyenne par an, pour répondre aux besoins d'accompagnement de la dépendance, le développement de la médecine ambulatoire, le maintien à domicile des personnes âgées...

Le nombre d'assistantes maternelles devrait également augmenter.

### *Développement des métiers qualifiés du bâtiment et de la logistique*

Les créations d'emploi devraient être importantes pour les cadres et agents d'exploitation des transports et de la logistique, avec des départs en fin de carrière nombreux, dans un contexte de développement des transports collectifs et services logistiques et pour répondre aux attentes environnementales.

De même, les ouvriers qualifiés, techniciens et agents de maîtrise du bâtiment devraient bénéficier de créations d'emploi. Ces créations seraient favorisées notamment par :

- la rénovation du parc de logements et son adaptation au vieillissement de la population et à la dépendance ;
- le développement des normes réglementaires et environnementales.

### *De nombreux postes pour les employés de maison, agents d'entretien ou conducteurs de véhicules*

Les métiers d'employés de maison et d'agents d'entretien où la moyenne d'âge est élevée (la moitié des employés de maison a plus de 48 ans) compteront une proportion importante de postes à pourvoir pour pallier les cessations d'activité. Les techniciens des banques et assurances et les conducteurs de véhicules devraient être dans une configuration proche.

Le volume de postes à pourvoir sera d'autant plus nombreux que les effectifs de ces secteurs sont importants.

Le remplacement des départs en fin de carrière devrait également profiter aux métiers d'enseignants.

### ***Des créations d'emploi supérieures à la moyenne pour les vendeurs et attachés commerciaux et les métiers de l'hôtellerie et de la restauration***

Les départs en fin de carrière seront limités dans certains métiers recrutant de nombreux jeunes comme les vendeurs et attachés commerciaux, les cuisiniers et employés de l'hôtellerie et de la restauration, les coiffeurs et esthéticiens ou les métiers de l'animation culturelle et sportive. Ces métiers devraient néanmoins continuer à bénéficier des nouveaux modes de consommation privilégiant le bien-être et les loisirs ; le rythme des créations d'emploi y resterait donc relativement soutenu.

### ***Des pertes d'emploi pour les ouvriers de l'industrie moins fortes que par le passé***

Dans certains métiers d'ouvriers (de la mécanique, de l'électricité-électronique, du textile-habillement, des industries graphiques), l'emploi continuerait à se replier à un rythme cependant inférieur aux tendances observées dans les années 2000, dans un contexte de ralentissement supposé de la désindustrialisation. D'autres métiers d'ouvriers industriels devraient bénéficier de faibles créations d'emploi (ouvriers des industries de *process*, notamment dans l'agroalimentaire).

Les professions intermédiaires devraient profiter d'une dynamique d'emploi plus favorable que les ouvriers. Les techniciens de la maintenance notamment devraient bénéficier de créations d'emploi pour assurer la maintenance d'équipements industriels ou non industriels toujours plus élaborés.

### ***Importants départs en fin de carrière associés à des pertes d'emploi pour les employés administratifs, militaires, policiers, pompiers et agriculteurs***

Pour les fonctions administratives, le développement continu des technologies numériques et des organisations du travail devrait, comme par le passé, contribuer à comprimer l'emploi des secrétaires, secrétaires de direction ou employés de la banque et des assurances.

Les effectifs de techniciens des services administratifs, comptables et financiers continueraient pour leur part d'augmenter.

Dans l'administration publique, les employés comme les professions intermédiaires devraient subir des réductions d'effectifs dans un contexte budgétaire plus contraint que sur la précédente décennie. Ces deux familles professionnelles pourraient au total perdre plus de 100 000 emplois sur les dix prochaines années.

Les effectifs regroupés de militaires, policiers et pompiers devraient également baisser entre 2010 et 2020.

Enfin, les agriculteurs, éleveurs ou sylviculteurs connaîtront d'importants flux de départs en fin de carrière qui ne seront pas compensés à l'identique par l'installation de jeunes exploitants ou l'embauche de nouveaux salariés.

### ***Part croissante des cadres et des femmes***

Enfin, dans la plupart des secteurs d'activité, la part des cadres et celle des femmes devrait continuer de croître...

### **Sources**

<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2012-022.pdf>

Aller plus loin :

Dares [http://travail-emploi.gouv.fr/rubrique\\_technique,281/bas-de-page,2030/travail,2032/etudes-recherches-statistiques-de,76/](http://travail-emploi.gouv.fr/rubrique_technique,281/bas-de-page,2030/travail,2032/etudes-recherches-statistiques-de,76/)

Centre d'analyse stratégique [www.strategie.gouv.fr/](http://www.strategie.gouv.fr/)

Synthèse réalisée par Centre Inffo, février 2013.

## Malgré une évolution de 8,1 % de leur chiffre d'affaires en 2011, les organismes de formation privés restent prudents

En 2011, les organismes adhérents de la Fédération de la formation professionnelle (FFP) ont réalisé un chiffre d'affaires (CA) de 1,423 milliard d'euros, contre 1,316 milliard d'euros en 2010, soit un taux de croissance de 8,1 %. Le produit de l'activité de formation moyen par adhérent est de 3,603 millions d'euros et le chiffre d'affaires médian de 973 450 euros (contre 978 947 euros l'année précédente).



« De manière générale, le poids de notre fédération a augmenté en 2011 », a commenté Christophe Quesne, directeur de Quiltoa Formation, administrateur de la FFP et co-président de l'Observatoire économique, jeudi 22 novembre 2012, lors de la présentation de la 15ème enquête annuelle de l'organisation patronale.

Bien qu'elles représentent le « gros du bataillon », les petites structures (celles dont le CA est inférieur à 750 000 euros), ne contribuent qu'à hauteur de 4,6 % au chiffre d'affaires global. Près de 45 % des adhérents ont un CA compris entre 75 000 euros et 3 millions d'euros. La contribution des ces structures moyennes au CA global est de 18,8 % (soit un peu plus de 267 millions d'euros). Les gros organismes de formation, ceux dont le CA est supérieur à 10 millions, demeurent la locomotive du secteur. Bien que représentant 5,1 % de l'ensemble des prestataires privés, ils ont réalisé 62,5 % du produit de l'activité de formation privée (soit près de 890 millions d'euros). « En 2010, ils représentaient 59 % du CA global. Leur poids est croissant et ils tirent la croissance générale de notre fédération », a indiqué Sylvie Petitjean, directrice de Crept formation, présidente de la FFP Midi-Pyrénées et co-présidente de l'Observatoire.

### Trois catégories de commanditaires

La majorité (960 millions d'euros, soit 67,5 %) du CA des organismes de formation privés provient de fonds privés : notamment les actions liées au plan de formation (45,5%), au contrat de professionnalisation (11,2%), et les inscriptions de particuliers. La part provenant des fonds publics représente 22,8 % (soit 325 millions d'euros). Elle concerne la formation des demandeurs d'emploi (12,4%) et les prestations d'accompagnement (10,4%). Avec 138 millions d'euros (9,7%) de participation, l'apprentissage est le 3ème contributeur au CA du marché de la formation professionnelle privé.

Les organismes de formation privés ont accueilli 66 % de salariés (envoyés par leurs entreprises), 27 % de demandeurs d'emploi (800 000 stagiaires sur financement public), 4 % particuliers à propres frais (120 000 stagiaires) et 3 % de contrats de professionnalisation (90 000 stagiaires).

Trois domaines d'offre dominant le marché : les formations à des métiers spécifiques (50,4 %), celles au marketing, commercial et à la communication (43,3 %) et les formation au management et au développement personnel (43,3 %). « Concernant les domaines de formation, il n'y a donc pas de différence avec les données de 2010. Un adhérent sur trois (30,7 %) travaillent sur l'un des axes de la commande publique (les formations générales pré-professionnelle et d'insertion), et les langues sont proposées par plus d'un prestataires sur trois (36,2 %) », a précisé Sylvie Petitjean.

## **Chercher la croissance à l'étranger**

Au total, 15 % (soit une soixantaine) des adhérents de la FFP ont des activités à l'étranger : 11 % ont des implantations dont 6 % dans plusieurs pays et 5 % dans un seul autre pays. « *Nous sommes dans la logique de partenariats développés depuis quelques années. Le développement à l'étranger est une tendance forte à la FFP depuis quelques années* », a-t-elle commenté. « *Les sociétés qui sont les plus en croissance sont celles qui, notamment, sont ouvertes sur l'étranger. Au sein de la fédération, nous avons l'ambition d'aller chercher la croissance à l'international, si elle n'est pas en France* », a ajouté Christophe Quesne. « *Les organismes français ont un savoir-faire à exporter. Pour certains d'entre ceux qui travaillent à l'étranger, la part de l'international dans leur CA global représente jusqu'à 15 %* », a précisé Emmanuelle Pérès, Déléguée générale de la FFP. L'organisation dispose d'une commission International qui encourage les organismes travaillant à l'international à un partage d'expériences. Celle-ci, « *grâce aux missions menées à l'étranger, prodigue des conseils aux adhérents souhaitant s'ouvrir à l'international. Nous bénéficions d'un partenariat avec UBI France, qui nous aide à co-construire des missions d'investigation sur des opportunités d'activité à l'étranger* » a expliqué Christophe Quesne.

Ainsi, en 2011, la commission a mené des missions en Pologne et en Roumanie, puis au Brésil. En 2012, la FFP a participé à une rencontre à Denver (Colorado, États-Unis). D'autres missions sont prévues en 2013 à Dallas (Texas, États-Unis). « *Une enquête, dont les résultats seront bientôt connus, nous permettra de mieux connaître les implantations à l'étranger de nos adhérents, leurs besoins et comment les accompagner* ».

Pour 2012, la FFP estime à 1,427 milliard d'euros (soit 0,3 %) le CA de ses adhérents. La situation économique actuelle dicte une certaine prudence dans les prévisions 2012. Les petits organismes prévoient une croissance de 2,73 % et 1,05 % pour les plus gros. Pour les moyens, elle prévoit une croissance négative : -3,62 %. « *Ce sont majoritairement ceux qui travaillent sur la commande publique* », a précisé Emmanuelle Pérès. Pour 2013, 39 % (contre 27 % aujourd'hui) prévoient une stabilité, alors que pour 28 % (contre 19 %) ce sera une croissance comprise entre 0 % et 5 %. « *C'est la prudence qui prévaut au sein des adhérents de la FFP* », a indiqué Christophe Quesne.

Près de 85 % des organismes privés redoutent une intensification de la concurrence, alors que pour 76 % sont plutôt préoccupés par le « *pouvoir de négociation des clients* ».

Le 23 novembre 2012, par Knock Billy

## Europe : le Cedefop pointe le manque d'adéquation entre la demande de compétences et l'offre

Quand la demande de compétences ne suit pas l'offre... C'est en substance le diagnostic que fait le Cedefop (Centre européen pour le développement de la formation professionnelle) sur l'adéquation entre la demande et l'offre de compétences sur le marché du travail européen pour 2010-2020. Les prévisions du centre indiquent en effet « *qu'en dépit des forts taux de chômage actuels, il existe aussi des signes de pénuries de compétences* ».



Les pénuries les plus marquées sont observées dans les « *secteurs et professions où les travailleurs doivent posséder des qualifications hautement spécialisées* », comme les sciences de la vie ou les professions intermédiaires de la santé et de l'enseignement, mais l'étude pointe également « *des signes de pénuries dans la vente et les services, ainsi que dans certaines professions élémentaires* ».

Ces prévisions font état de :

- quelque 83 millions d'offres d'emploi, soit une hausse nette modeste de l'ordre de 8 millions de nouveaux emplois (demande d'expansion), plus environ 75 millions de postes à pourvoir suite aux départs à la retraite ou autres formes de sortie du marché du travail (demande de remplacement) ; de perspectives d'emploi dans toutes les catégories professionnelles, mais avec des créations concentrées dans les tranches supérieure et inférieure du spectre de l'emploi, ce qui induit un risque de polarisation des emplois ;
- de créations d'emploi attendues pour la plupart dans le secteur des services ;
- du maintien de la tendance à des emplois exigeant des compétences plus poussées à tous les niveaux et du déclin de nombreux métiers manuels ou routiniers traditionnels ;
- d'une population active plus hautement qualifiée, dont plus de 80 % sera titulaire au moins d'une qualification de niveau moyen ;
- d'un retard de la demande par rapport à l'offre de compétences, qui risque d'entraîner une surqualification à court terme.

Selon le Cedefop, ces prévisions tiennent compte des évolutions globales de l'économie jusqu'à octobre 2011 et des projections démographiques les plus récentes d'Eurostat.

Le 23 mars 2012, par Marine Miller

Entretien avec Fabrice Gutnik, nouveau président de l'Association française de réflexion et d'échange sur la formation (Afref)

## “Notre projet : redonner du sens à la formation”

Fondée voici plus de cinquante ans pour “rassembler toutes les personnes exerçant des responsabilités en matière de formation”, l'Afref veut aujourd'hui prendre un nouvel élan. Élu en octobre dernier, son nouveau président, le sociologue d'entreprise Fabrice Gutnik, et son nouveau délégué général, le consultant Claude Villereau, préparent “Afref Cap 2013”. Explications.



### Quels chantiers allez-vous mettre en œuvre dans le cadre de votre mandat ?

Globalement, notre projet a vocation à redonner du sens à la formation. Nous partons de trois constats. D'abord, l'importance de la division du travail en matière d'ingénierie en formation : ingénierie des accompagnements, des dispositifs, des territoires. Les activités se sont “technicisées” et, surtout, dépolitisées. Ensuite, la formation des adultes en France est essentiellement tournée vers la formation professionnelle, alors que, par exemple, les Universités populaires participent de la formation et du

partage des savoirs pour tous. Enfin, nous ne pouvons que constater la polarisation des débats sur des thèmes relevant des moyens plus que des fins de la formation des adultes. Notre ambition est de rassembler et de redynamiser les échanges entre tous les acteurs concernés par la question du sens.

### Concrètement, les activités de l'Afref vont-elles évoluer ?

Depuis 1961, l'Afref a vocation à “mettre des idées sur la table” en permettant le dialogue entre les professionnels de la formation des adultes et des ressources humaines plus largement, avec leurs pairs, des consultants, des chercheurs, des politiques, des syndicalistes, à partir notamment des “Jeudi de l'Afref”.

Nous allons également développer d'autres activités et organiser les 1<sup>ères</sup> Universités de l'Afref, en juillet 2013, qui porteront sur la professionnalisation des acteurs de la formation. Il s'agit d'un enjeu important pour considérer, à l'instar de Claude Dubar<sup>1</sup>, “l'organisation sociale et la catégorisation des activités du travail, le sens du travail et la structuration des marchés du travail, en formation des adultes”.

Autre nouveauté : nous allons organiser des “Trophées de l'innovation en formation”, en novembre 2013. Il s'agit de mettre en avant et de partager les activités ou projets innovants en matière de formation des adultes, en entreprises et dans les associations.

Enfin, nous allons également mettre en place des groupes thématiques, tels que “Formation et santé”, qui produiront des notes d'orientation dans l'objectif général de dynamiser le dialogue et l'aide à la décision.

### Qu'en est-il de la visibilité de l'association ?

Il est en effet nécessaire de poursuivre l'amélioration de notre visibilité, ce qui passe d'abord par la refonte de notre site. Il doit devenir un véritable outil de travail pour nos adhérents. Nous avons

d'ailleurs développé un partenariat avec le centre de documentation sur le travail et la formation du Cnam en ce sens, afin de proposer une veille dans le domaine de la formation des adultes. Il s'agit aussi de devenir un centre de ressources et de leur faire bénéficier de véritables services.

Par ailleurs, la professionnalisation est un sujet très sensible également pour les étudiants. Nous souhaitons pouvoir les aider dans leur recherche d'emploi grâce au développement de partenariats permettant leur accompagnement.

L'Afref a toujours été fidèle à ses principes d'humanisme, de liberté d'opinion et à sa culture de l'ouverture. Nous devons travailler à l'élargissement de ses relations avec l'ensemble des acteurs que ce soient les entreprises, les associations professionnelles ainsi que les institutions publiques et parapubliques.

### La professionnalisation est-elle l'enjeu majeur des professionnels de la formation ?

Oui, il y a une attente quant à la reconnaissance de la légitimité et de l'utilité sociale de leurs activités. Les acteurs de la formation des adultes ne se rencontrent pas assez pour décider ensemble de leur avenir. La professionnalisation est un objectif politique.

Il est nécessaire, par exemple, de prendre la mesure des difficultés rencontrées dans l'exercice des métiers, voire de la précarité de certains d'entre eux. Il faut également tenir compte de l'évolution de notre époque qui voit croître l'intelligence collective avec nos bibliothèques numériques. Il ne suffit pas de collecter individuellement des informations pour comprendre nos métiers. Il faut hiérarchiser collectivement l'information qui se diversifie et la compléter pour anticiper l'évolution de nos métiers, dans des contextes économiques et sociaux toujours plus complexes et évolutifs. Enfin, nous sommes dans un monde où la formation des adultes est aussi celle des citoyens et doit donc contribuer à l'émancipation individuelle et collective. Les réseaux sociaux ont apporté des changements que nous devons prendre en considération pour la professionnalisation et l'action.

Les attentes de nos adhérents évoluent, l'Afref s'adapte pour rassembler l'ensemble des acteurs et porter un projet fédérateur.

### L'Afref peut-elle devenir un interlocuteur indispensable pour les pouvoirs publics ?

Notre objectif étant de donner du sens, nous comptons en effet pouvoir prendre position sur certains sujets. L'Afref constitue une agora qui pourra aussi être force de propositions.

### ■ Propos recueillis par Sandrine Guédon

1. Sociologue, professeur à l'Université de Versailles, Saint-Quentin-en-Yvelines.

 [www.afref.org](http://www.afref.org)

# Optimiser les achats de formation

Par Philippe Joffre

*Les achats de formation ne sont pas des achats comme les autres... mais comme les autres, ce sont des achats ! Comment définir et mettre en place des process et méthodes d'achat permettant de réaliser de véritables économies ? Quels sont les pièges à éviter ? Pourquoi est-ce si compliqué ?*

**L**es économies sur les achats de formation constituent un levier important d'optimisation des budgets de formation, puisqu'elles représentent approximativement 25 % de ces budgets. C'est un levier d'autant plus intéressant qu'il est le moins impliquant et contraignant pour l'entreprise. Imposer la rigueur aux autres est en effet toujours moins compliqué que réduire les effectifs internes de formation ou travailler sur des modalités pédagogiques différentes, ou encore réduire les durées de face-à-face sans toucher au niveau d'ambition et d'objectif des actions de formation.

Cette **tendance lourde** en matière de management de l'activité formation (les TPF<sup>1</sup> des entreprises ne cessent de se réduire depuis 1993) connaît une nouvelle acuité avec la dégradation économique actuelle. La maîtrise et l'optimisation des budgets confiés aux prestataires externes sont ainsi devenues un enjeu majeur et les défis à relever sont importants : il ne s'agit plus de gagner 5 à 15 % sur une négociation mais de réduire de façon drastique les dépenses externes... sans sacrifier la qualité et la performance des prestations achetées.

ciées, et dont le succès nécessite la participation et la responsabilisation de tous les acteurs : peut-on en effet reprocher à un prestataire d'avoir bien répondu à une mauvaise question ? ;

- adapter les méthodes et critères utilisés à **différents types d'achats** : des achats de produits (stages interentreprises, modules de e-learning, documentation, etc.) et des achats de services (dans le cas de programme de formation intra entreprise plus ou moins sur mesure) ; il est par ailleurs à noter que les acheteurs doivent aujourd'hui acheter des dispositifs de plus en plus protéiformes, mobilisant différentes modalités aux caractéristiques et logiques économiques dissemblables ;

- acheter une prestation dont le rapport qualité-coût est difficile à maîtriser, d'autant plus qu'il n'existe que des corrélations incertaines et variables entre la qualité d'une formation ou son niveau d'innovation et son prix de vente.

En fait, comme en matière de services, la qualité est difficile à cerner. Si l'on part de la définition de la qualité comme la capacité d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins implicites ou explicites du client, on

■ ■ ■ ■ ■  
Philippe Joffre directeur général de Langues et entreprises.  
[www.langues-entreprises.fr](http://www.langues-entreprises.fr)

## Les spécificités des achats de formation

L'achat de formation est un achat complexe qui ne peut se réduire aux seuls outils et méthodes de sélection de prestataires et de négociation tarifaire.

**L'expertise et la légitimité de l'acheteur** de formation se situent moins dans sa capacité à négocier 10 % de remise que dans la maîtrise d'un process, incluant l'analyse du besoin, la rédaction du cahier des charges, la définition de critères fin et discriminants de sélection de prestataires et la mise en œuvre d'outils de suivi et d'évaluation.

Acheter une formation sur un marché pléthorique, hétérogène, que l'on est obligé de redécouvrir en permanence, c'est :

- acquérir une prestation intangible et immatérielle, que l'on ne peut ni voir, ni goûter, ni toucher ;
- acheter sur papier et à terme des "promesses de satisfaction" ("à l'issue de la formation les stagiaires seront capables de...") ;
- s'engager dans une coproduction de services dont la qualité résulte d'une série d'actions négoc-

■ ■ ■ ■ ■  
<sup>1</sup> Transaction processing facility (dispositif de traitement de transactions).

se heurte à plusieurs difficultés : qu'est-ce qu'un besoin implicite en matière de formation (sachant qu'il est déjà difficile d'identifier précisément les besoins explicites !) ? Qui sont les clients de la formation ? Quels sont les indicateurs de satisfaction à retenir ?, etc.

Ces caractéristiques spécifiques des achats de formation entraînent pour le responsable de formation et les différents acteurs impliqués dans la mise en place de dispositifs de formation un certain nombre de difficultés récurrentes selon les différentes étapes (voir encadré ci-contre).

## Comment adapter les méthodes d'achat aux caractéristiques des achats de formation

Compte tenu des singularités évoquées, il est donc important d'identifier les caractéristiques communes avec d'autres natures ou familles d'achats et d'appliquer des méthodes et processus qui ont fait leurs preuves. Mais il faut aussi adapter les comportements, méthodes et compétences des acteurs à des achats particuliers, non au regard de leur "noblesse" ou d'une quelconque position de principe dépassée ("*la formation, cela ne s'achète pas*"), mais bien, au contraire, pour maximiser les gains et l'efficacité des dispositifs.

Or, on ne peut pas dire aujourd'hui que cette nécessaire adaptation soit généralisée. On assiste au contraire à une certaine "rigidification" des achats de formation sur le plan organisationnel (cf. infra) et à une centration toujours plus forte des discussions et préoccupations des acheteurs sur les prix.

### Travailler sur des ratios

Nous souhaiterions ici insister sur quelques éléments qui nous semblent déterminants pour adapter les méthodes d'achat et se centrer sur les véritables enjeux.

Lorsque l'on souhaite optimiser un budget d'achat ou le coût d'une prestation, il est indispensable d'identifier un critère, puis des indicateurs qui permettront

de mesurer les gains accomplis et le chemin parcouru. Si l'on excepte les aspects qualitatifs que nous traiterons séparément et si l'on ne considère que les aspects quantitatifs "toutes choses égales par ailleurs", on peut envisager différentes solutions.

Le prix peut certes être un critère : il s'agira alors de dépenser le moins d'argent possible. Cela peut être pertinent dans certaines situations, mais nous pensons qu'aujourd'hui, dans la plupart des cas, les enjeux se situent ailleurs et qu'il est préférable de travailler sur des ratios du type "nombre de personnes formées / euros dépensés" ou "nombre d'heures stagiaire réalisées / euros dépensés".

Ces ratios correspondent en effet plus aux problématiques actuelles et à venir, où il s'agira de former davantage de personnes, de façon plus individualisée, avec les mêmes sommes (cf. effets de nouvelle loi sur la formation, votée en octobre 2009), et cela change considérablement l'éventail des solutions et leviers envisageable et, donc, les compétences nécessaires pour les personnes en charge d'acheter les prestations.

### Quatre leviers

Si la baisse des prix passe essentiellement par la maîtrise de la négociation commerciale,

### Les difficultés récurrentes

#### Dans la phase d'analyse de la demande de formation

Explicitation du problème à résoudre : en quoi relève-t-il d'une problématique de compétence ? En quoi la formation pourrait constituer une solution ?

Détermination des écarts entre les compétences requises et les compétences acquises pour une situation de travail donnée.

Identification des critères de pertinence et de performance de l'action : qu'est ce qui permettra de dire que l'action de formation est une réussite ?

#### Dans la phase de rédaction du cahier des charges

Traduction de la demande en besoin de formation.

Fixation et formulation des objectifs. Jusqu'où faut-il aller : objectifs d'impact, objectifs de compétence, objectifs pédagogiques ?

Identification des contraintes à prendre en compte et pouvant conditionner la réussite de l'action (composition et taille du groupe, coordination avec d'autres projets, etc.).

Identification des indicateurs d'évaluation et de suivi. Comment écrire ce qui ne peut pas l'être, mais qui pourtant conditionne souvent la pertinence des contenus et du formateur (situation personnelle des stagiaires, environnement de l'action, etc.).

#### Dans la phase de recherche et de sélection du prestataire

Repérage des compétences sur un marché pléthorique et hétérogène, peu organisé, avec des sources d'informations peu nombreuses.

Recherche de compétences très pointues sur un marché composé de multiples niches.

Capitalisation des expériences avec les organismes de formation et connaissance précise de leurs compétences distinctives.

Choix d'un prestataire sur papier à partir de réponses qui se ressemblent en général beaucoup et qui soulignent la difficulté pour les prestataires à se différencier les uns des autres.

#### Dans la phase de négociation avec le prestataire

Justification des prix et difficulté à obtenir la décomposition des coûts des organismes de formation.

Quantification des journées de préparation et de celles d'ingénierie pédagogique.

Appréciation de la marge de manœuvre dans la négociation tarifaire.

#### Dans la phase d'évaluation de la formation

Difficulté de mesurer l'efficacité de la formation au travers de l'atteinte des objectifs opérationnels et des objectifs d'impact fixés.

Faiblesse ou insuffisance des dispositifs de suivi de la formation sur le terrain.

Difficulté à évaluer *in fine* la qualité de la coproduction qui a permis la mise en œuvre de la formation.

l'optimisation d'un ratio rapportant le nombre de personnes formées aux sommes dépensées peut être atteinte grâce à différents leviers.

D'abord, la taille des groupes : il n'est jamais fait assez appel aux pédagogies de grands groupes, impressionnantes en termes d'organisation et de coûts instantanés, mais très intéressantes en coûts unitaires ou globaux. Ensuite, la lutte contre l'absentéisme : il est souvent curieux, voire indécent, de négocier 5 % sur le prix d'une heure ou d'une journée de formation (en langues, par exemple) avec des taux de présence ne dépassant pas 60 %. Troisième levier, le choix des méthodes pédagogiques : l'utilisation des technologies et le développement des formations ouvertes et à distance peut permettre des gains très élevés en fonction des caractéristiques de la situation et des populations à former. Il est alors important, lors des exercices de simulation, de bien comparer des choses comparables et de raisonner en coût global, c'est-à-dire en recensant tous les types de dépenses ou de charges générées. Quatrième point, l'action sur les durées des formations et sur les mix pédagogiques envisageables en cas de réduction du temps de face-à-face, par exemple.

### Le formalisme aussi coûte cher

De la même manière, nous pensons que l'actuel formalisme des appels d'offres et mises en concurrence permet, peut-être, de mettre sous tension commerciale les soumissionnaires et, donc, d'obtenir des conditions commerciales favorables, mais que ces pratiques génèrent aussi des coûts importants pour les acheteurs (temps passé à formaliser le cahier des charges, à rédiger les documents, à piloter le processus administratif, à réunir les instances

de décision et différentes commissions), et surtout pour les prestataires (les coûts commerciaux ont considérablement augmenté, et il faut bien, *in fine*, que quelqu'un les paie !). On s'aperçoit ainsi qu'en quinze ans, la qualité des cahiers des charges a considérablement augmenté, alors que la qualité, l'accessibilité et la pertinence des réponses ont largement moins progressé.

L'exercice consistant à choisir sur papier ou lors d'un entretien le prestataire avec lequel co-construire une action dont la réalité finale sera en général fort éloignée de la demande initiale est déjà très difficile. Il est donc nécessaire de pouvoir faire varier la forme des mises en concurrence tout en respectant le principe consistant à "comparer avant d'acheter".

### Professionaliser et spécialiser les acheteurs

Nous pensons aujourd'hui que l'essentiel de la fonction d'achat de formation devrait être centré sur les aspects d'ingénierie et de veille. L'objectif est moins de gagner 10 % sur un prix de journée que de diminuer de 50 % le coût global d'un dispositif ou de doubler le ratio "nombre de personnes formées / sommes dépensées". Même si ces aspects relèvent plus naturellement de la fonction technique et, donc, du responsable formation, nous pensons que la valeur ajoutée des acheteurs ne sera optimale que :

- s'ils ont la capacité à "challenger" leurs interlocuteurs internes sur ces différents aspects ;
- s'ils disposent d'une culture générale pédagogique minimale ;
- s'ils investissent du temps pour échanger avec leurs homologues et assurer une veille permanente sur les acteurs, les méthodes et les prix ;
- s'ils sont en mesure de monter des *business cases* pointus permettant d'opter pour tel ou tel scénario de formation.



Aujourd'hui l'essentiel de la fonction d'achat de formation devrait être centré sur les aspects d'ingénierie et de veille

Aller au bout de la démarche d'achat de formation nécessite de professionnaliser et de spécialiser les acheteurs afin de leur permettre d'investir sur les véritables zones de gains. Il semble qu'à l'heure actuelle, on soit resté au milieu du gué : des acteurs spécifiques sont identifiés, mais leurs compétences ou domaines d'intervention restent relativement inchangés.

Dernier élément, comment continuer à dire que l'on juge et que l'on sélectionne sur un niveau "qualité/prix", sur des logiques de "mieux disant", alors que les pratiques d'évaluation se limitent, dans la plupart des cas, à la mesure de la satisfaction des stagiaires ?

Il est aujourd'hui indispensable pour les acteurs et acheteurs de formation d'être en mesure de quantifier les apports réels de la formation (et tant pis si les démarches mises en place ne sont pas théoriquement ou scientifiquement pures à 100 % !). L'acheteur doit être responsabilisé sur les résultats de l'action, et non seulement sur le prix d'acquisition. Il doit participer à la mise en place d'indicateurs de performance intégrant des aspects qualitatifs et quantitatifs. Sinon, nous continuerons longtemps à ne travailler et à n'être responsabilisés que sur les coûts de revient, et non sur la performance globale d'un dispositif ou d'un service formation.

Philippe Joffre

## **17 % des entreprises prévoient une augmentation de leur budget formation en 2013, contre 21 % en 2012**

Selon l'enquête nationale Conjoncture 2012-2013 menée par Opcalia [1] et rendue publique le jeudi 13 décembre, en 2012, tout comme en 2011, le recrutement est toujours pénalisé par la difficulté à rencontrer de bons profils. En effet, plus d'un tiers des entreprises (37 %) ont rencontré des difficultés de recrutement, notamment avec les profils techniques et les opérateurs de premier niveau. La pénurie de bons profils est, comme en 2011, la première raison avancée dans 78 % des cas.

Le tassement des budgets de formation se poursuit, relève l'enquête. En effet, en 2012, 21 % des entreprises ont augmenté leurs budgets formation et seulement 17 % d'entre elles prévoient de le faire en 2013. « *Ces intentions d'investissement en formation pour l'année prochaine sont les plus faibles jamais enregistrées par l'enquête Conjoncture Opcalia, le solde global des variations (intentions de hausses -intentions de baisses) n'atteignant que 4 %, contre 11 % en 2011 et 5 % en 2012* », souligne l'Opcalia.

Les entreprises interrogées entendent privilégier « *les premiers niveaux et les formations techniques* » ainsi qu'un recours accru à la formation en interne. Une situation qui annonce un mauvais temps pour les organismes de formation dans les mois à venir. En effet, 12 % des entreprises qui engagent des formations ne souhaitent pas recourir à des prestataires externes en 2013, contre 9 % en 2011 et 2012. Ils sont 7 % (contre 4 % les années précédentes) à envisager une réduction de leur volume de prestations commandées à l'extérieur.

Seules 23 % des entreprises planifient leurs actions de formation annuellement. Selon Opcalia, 76 % des entreprises (contre 78 % en 2011) recourent à leur Opcalia et 74 % (71 % en 2011) à des professionnels dans le choix et le financement de ces actions de formations.

### **Le DIF toujours peu connu et peu utilisé**

L'alternance reste le dispositif le mieux connu des entreprises interrogées. En effet, les contrats d'apprentissage sont connus par 94 % (+ 3) d'entre elles. Si 45 % (+ 12) y ont déjà eu recours, 15 % (+4) en ont l'intention et 80 % (- 3) en sont satisfaits. 87% (- 4) des entreprises déclarent connaître les contrats de professionnalisation, 42 % (- 4) y ont déjà eu recours, 15 % (- 5) en ont l'intention et 86% en sont satisfaits (+1). Selon l'enquête, 44 % des adhérents d'Opcalia (contre 36 % pour les non adhérents) ont déjà utilisé les contrats de professionnalisation.

L'enquête révèle cependant la méconnaissance par les entreprises de nombre de dispositifs. Ainsi, moins d'une entreprise sur deux (49 %, soit - 7 % par rapport aux données de l'enquête précédente) déclarent connaître leurs obligations d'information concernant les contrats de sécurisation professionnelle (CSP). Une entreprise sur dix (- 3) disent y recourir. Cependant seuls 17 % d'entre elles ont exprimé le souhait d'avoir davantage d'informations sur ce dispositif.

La connaissance par les entreprises des dispositifs de préparation à l'emploi n'est pas non plus meilleure. En effet, seules 29 % d'entre elles (28 % en 2011) connaissent la préparation opérationnelle à l'emploi (POE) et 19 % la préparation opérationnelle à l'emploi collective (POEC). De plus, 6% seulement déclarent avoir déjà eu recours à l'un de ces dispositifs et 5 % de celles qui n'y ont pas eu recours en ont l'intention. Deux entreprises sur dix souhaitent cependant recevoir davantage d'informations sur ces dispositifs via l'Opcalia (39 %, +7) et Pôle emploi (40%, - 4) considérés comme des vecteurs privilégiés pour être informés.

Le Droit individuel à la formation (DIF et le DIF portable) est toujours peu utilisé : 20% (soit -1 % par rapport à la précédente enquête) déclarent consommer régulièrement. Moins d'une entreprise sur dix (19 %) rencontrent des difficultés de mise en œuvre, notamment en raison d'un manque de maîtrise du dispositif (40%, + 4) et de problèmes de financement (38 %, + 5). 38 % (- 5) déclarent informer leurs salariés sur le sujet. En revanche, elles sont plus nombreuses à connaître le DIF portable (60 % soit - 3) et leurs obligations d'information en cas de licenciement (42%). Moins de la moitié (42%, soit -7) de celles qui ont utilisé le DIF portable ont été accompagnées, le plus souvent par leur OPCA, alors que 11 % souhaitent recevoir davantage d'informations sur le DIF portable.

[1] Enquête réalisée auprès de 3 544 entreprises du 8 octobre au 9 novembre 2012

Le 18 décembre 2012, par Knock Billy

## Le blended learning de plus en plus populaire en Europe (enquête Cegos)

« On constate que les solutions mixant présentiel et e-learning sont en progression constante depuis 2010 : 39 % d'utilisateurs, soit + 8 points en 2 ans. » C'est ce que montre une enquête réalisée par le Groupe Cegos. Dans le cadre de cette enquête 2 800 salariés ont été interrogés, ainsi que 600 DRH/responsables de formation dans six pays en Europe : France, Allemagne, Espagne, Italie, Hollande et au Royaume-Uni. L'objectif : mieux comprendre leurs pratiques et leurs attentes en matière de formation professionnelle. Les résultats, présentés jeudi 5 avril 2010 montrent que si les formations mixtes et le tutorat progressent, le 100 % e-learning stagne.



### Les formations en présentiel restent prédominantes

« Concernant les méthodes d'apprentissage, on constate que les formations en salle (ou en présentiel) restent le format privilégié par tous, 90 % des personnes formées l'ayant été selon cette modalité. Même si ce ratio stagne, voire baisse très légèrement depuis deux ans, ce format reste le plus apprécié, avec un taux de satisfaction de 95 % », souligne le groupe Cegos dans une synthèse de l'enquête. Cette dernière montre ainsi que les formations 100 % à distance sont très loin de ces moyennes, avec un taux d'utilisateurs de 43 % en baisse de 2 points par rapport à 2011. La plus forte augmentation est à mettre au crédit du tutorat/coaching dont la pratique passe de 35 % en 2010 à 47 % en 2012. Selon le groupe Cegos, les formations à distance (100 % ou mixte) n'intéressent pas que les jeunes et les cadres. Ainsi, 93 % des ouvriers/employés affirment que les formations via tablettes ou mobiles répondent à leurs attentes, contre 87 % pour les cadres. « Les plus jeunes ne sont pas forcément les plus technophiles : si 82 % des moins de 25 ans apprécient de se former avec des tablettes tactiles... 92 % des plus de 45 ans se prononcent en faveur de ces supports », est-il par ailleurs précisé.

### Des européens satisfaits des formations reçues

L'enquête montre que la formation professionnelle semble appréciée par les salariés : 93 % d'entre eux sont satisfaits des formations reçues, et 36 % se disent « très satisfaits ». « Les Britanniques comptent parmi les plus fervents avec pratiquement 50 % de "très satisfaits". Les Français se situent globalement dans la moyenne européenne », note la synthèse diffusée par Cegos. L'enquête attribue notamment ces résultats au fait que les salariés sont généralement impliqués dans le projet de formation. C'est même une initiative personnelle dans 44 % des cas (39 % en France et jusqu'à 56 % en Hollande).

Ce qui motive les salariés à se former sont les possibilités de s'épanouir sur le plan professionnel et personnel (65 %) et de pouvoir mieux accomplir son travail (65 %). En revanche, le groupe Cegos précise que la vision des DRH est différente : « selon eux, les salariés se forment avant tout dans une optique de rentabilité financière, c'est-à-dire principalement pour obtenir une promotion (64 % des DRH) ou augmenter leurs revenus (58 %). »

Les salariés européens sont plutôt satisfaits des dispositifs mis en œuvre par leur entreprise pour identifier les compétences nécessaires (74 %), les aider à comprendre l'évolution des métiers de l'entreprise (70 %) ou encore définir leurs besoins en matière de formation (67 %). Ils considèrent, à 63 %, que l'accès à la formation s'est amélioré ces dernières années et à 58 %, que leur entreprise

porte davantage d'intérêt à la formation qu'auparavant.

### **Focalisation des entreprises sur les jeunes**

L'enquête met en avant un « *point de vigilance* » dans la gestion de la formation des salariés par les entreprises : « *Les DRH souhaitent focaliser leurs investissements en formation principalement sur les jeunes et les personnes considérées comme des "talents". Former les personnes dont l'employabilité est menacée n'arrive qu'en dernier rang des actions prioritaires ( pour seulement 28 % des DRH). »*

Le 6 avril 2012, par Aurélie Gerlach

## « En temps de crise économique, la formation reste un investissement stratégique pour les TPE-PME » (21ème baromètre Agefos PME sur l'emploi et la formation)

« Face à la crise économique, la formation est perçue comme moins prioritaire dans les TPE-PME, mais demeure, pour plus de la moitié des répondants (53 %), un levier d'action sur la performance de l'entreprise. Pour les PME, le résultat est encore plus net (64 %). » C'est ce que montre le 21e baromètre Perspectives sur l'emploi et la formation dans les TPE-PME d'Agefos PME, dont les résultats ont été présentés au cours d'un déjeuner de presse, mardi 11 décembre 2012.



Cette enquête a été réalisée avec Ipsos, du 25 octobre au 9 novembre 2012, selon la méthode des quotas, par téléphone auprès de 506 employeurs (dirigeants et responsables RH) de TPE et de PME.

Le baromètre montre que le bilan 2012 est en régression. Ainsi, la majorité des répondants indique une activité en baisse par rapport à l'exercice précédent, soit 42 % (contre 23 % l'année précédente). De même, 31 % des répondants (+10 points par rapport au baromètre précédent) prévoient une diminution de l'activité au 1er semestre 2013. « Depuis le début de la crise, en 2008, les prévisions d'activité pour le 1er semestre 2013 sont peu optimistes. Bien que les prévisions de l'activité à la hausse soient stables, soit 14 % en 2013 contre 13 % en

2012, les prévisions concernant une régression de l'activité augmentent de 10 points pour atteindre 31 % », souligne Laurence Carlinet, directrice du développement à Agefos PME.

### La formation, un investissement

Selon le baromètre, les principaux facteurs qui déclenchent le recours à la formation forment un trio : l'évolution des métiers (37 %), l'évolution du marché (27 %) et l'organisation du travail (19 %). Les motifs principaux cités par les employeurs pour répondre à leurs besoins de qualification sont : recruter du personnel qualifié et opérationnel (58 %, + 9 points par rapport à 2011) et former les salariés (53 %).

« L'obligation légale reste la norme concernant les budgets formation », précise Laurence Carlinet. L'investissement dans la formation en 2012 est d'ailleurs plus important de 5 points par rapport à 2011. Comme les années précédentes, la taille de l'entreprise reste un élément déterminant pour un engagement plus important, 42 % des PME déclarant un budget formation supérieur à l'obligation légale. On note un accroissement du budget formation pour près d'un tiers des TPE-PME (29 %) dans les trois dernières années après la réforme de la formation de 2009. Un accroissement résultant avant tout (37 %) d'une politique volontariste en matière de formation de la part des entreprises répondantes.

### Alternance et POE

Le recours à l'alternance évolue sensiblement à la hausse et le recours au contrat de professionnalisation reste stable. En 2011, Agefos PME a financé 21,5 % des contrats de professionnalisation en France, soit plus de 37 000 contrats. « Cette année, nous devrions dépasser

*les 40 000 contrats de professionnalisation* », précise Joël Ruiz, directeur général d'Agefos PME. La POE (préparation opérationnelle à l'emploi), dispositif plus récent à destination des demandeurs d'emploi, est encore peu connue par les entreprises (12 %).

Le 12 décembre 2012, par Aurélie Gerlach

# De plus en plus d'entreprises externalisent la gestion de la formation de leurs salariés

Questions récurrentes, pour les responsables des ressources humaines : faut-il tout prendre en charge ou bien déléguer dans le cadre d'un partenariat ? Et dans ce cas, quelles fonctions garder en interne et quelles autres externaliser ? Éléments de réponse.

près la paie (50 %), la formation est la deuxième fonction la plus externalisée dans le domaine des ressources humaines, indique une enquête sur l'externalisation de la formation menée conjointement par Demos Outsourcing et EOA (*European outsourcing association*) dont les conclusions ont été rendues publiques lors d'un séminaire organisé le 8 mars dernier. En effet, précise Bénédicte Bailleul, directrice de Demos Outsourcing, 20 % (contre 17 % en 2010) des entreprises interrogées lors de cette étude<sup>1</sup> ont externalisé leur gestion de formation en 2011. Une autre étude réalisée en 2010 par le cabinet de conseil Markess International<sup>2</sup> montrait déjà que 47 % des DRH, encouragés notamment par la réforme de la formation et la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois

et des compétences), projetaient de sauter le pas. "Cette pratique dont il était déjà beaucoup question en 2007 prend aujourd'hui de plus en plus d'ampleur dans les entreprises", confirmait Dominique Camusso, responsable du département formation à la Snecma, lors de la convention nationale du Garf, le 12 janvier 2012.

## Qu'externalise-t-on ?

Selon l'enquête de Demos Outsourcing, dans plus de la moitié des entreprises, l'externalisation concerne de plus en plus la gestion administrative et financière de la formation ou celle des inscriptions et de la logistique. Le suivi et la subrogation des factures de fournisseurs, la gestion du Dif (plus de 30 %), la recherche et l'optimisation des financements (30 %), l'élaboration des documents légaux, ainsi que le pilotage et le suivi des actions de formation figurent parmi les missions

les plus externalisées. "Les entreprises ont tendance à conserver en interne la construction pédagogique : seulement 11 % d'entre elles externalisent cette partie de la fonction formation", précise Bénédicte Bailleul, qui explique cette situation par le choix des missions à externaliser, notamment le *back-office*. En effet, indique un consultant en externalisation, "les dirigeants d'entreprise considèrent comme des éléments stratégiques et importants du dialogue social l'analyse des besoins en formation des salariés, la construction du plan". Des tâches réalisées conjointement par la direction et les IRP.

## Des critères de choix précis

Quelle que soit la mission à externaliser, les acteurs entendent garder le contrôle : ils mettent en place des instances "permettant de piloter le prestataire", veillent à conserver en interne les compétences **suite p. 21** ▶



Bénédicte Bailleul

## Des avantages majoritairement qualitatifs

L'externalisation ou le *business process outsourcing (BPO)* constitue, explique Christian Sérieyx (EOA France), "la délégation d'un ou plusieurs domaines d'activités, fonctions ou processus de l'entreprise à un fournisseur extérieur et indépendant de son client qui, sur une durée pluriannuelle, en est responsable, opère et gère le fonctionnement, la performance et l'évolution des fonctions ou processus sélectionnés, en s'engageant sur un objectif de résultats mesurables et prédéfinis afin d'en optimiser les bénéfices pour le client". Elle est donc, avant tout, une relation entre un client et un prestataire.

Pour la plupart des entreprises interrogées dans le cadre de l'enquête de Demos Outsourcing, l'externalisation comporte de nombreux avantages. "Contrairement à

leurs homologues britanniques, la première motivation des entreprises françaises est stratégique : confier les tâches de *back-office* et se centrer sur les tâches à valeur ajoutée [70 %]. Elles cherchent ensuite à bénéficier de conseils et savoir-faire d'experts [plus de 40 %]. La réduction des coûts [ou la maîtrise des dépenses] et l'augmentation de la productivité, ou l'amélioration de la qualité de la formation (y compris expertises spécialisées) viennent après", précise Bénédicte Bailleul.

"L'externalisation permet aux responsables formation de s'alléger de certaines tâches chronophages pour mieux se consacrer à la stratégie de développement des compétences de leur entreprise, indique Jérôme Lesage, PDG du courtier Place de la formation<sup>1</sup>. Les prestataires les aident à être plus en phase avec les

contraintes réglementaires de la formation professionnelle et à mieux gérer leurs relations avec leurs Opca" – notamment, l'optimisation des financements.

## Craintes de risques sociaux

Mais, derrière ces objectifs demeurent quelques craintes, notamment celle de "ne maîtriser ni le prestataire ni les coûts", pointe Bénédicte Bailleul. Selon l'enquête de Demos Outsourcing, 35 % des entreprises qui externalisent la gestion de leurs activités de formation redoutent les "difficultés à piloter le prestataire" qu'ils auront choisi, les "coûts cachés" des prestations, la "dépendance" envers ce prestataire ou la perte de leur savoir-faire et de leurs compétences. "Ces craintes sont logiques en cette période de crise économique", **suite p. 21** ▶



Christian Sérieyx

suite de la p. 20 ▷ nécessaires à ce pilotage, à maintenir d'une manière plus générale les compétences des équipes internes, sans oublier de "maîtriser tous les coûts, notamment les coûts cachés" de la formation, voire de mettre en place parallèlement "un dispositif de dynamisation du changement" au sein de l'entreprise.

Preuve que la formation tient une place importante dans la stratégie RH des entreprises, ce sont les DRH (45 %) qui sont le plus souvent à l'origine du projet d'externalisation, contre 27 % pour le PDG ou le directeur (ou responsable) formation. Dans tous les cas, l'accent est mis sur les critères de choix de l'organisme prestataire. "Dans près de 60 % des entreprises, l'attention est portée sur l'expertise globale du métier de la formation, contre moins de 50 % à la qualité des relations avec le prestataire ou la capacité de celui-ci à optimiser les budgets. La notoriété et les références du prestataire ne semblent pas être des critères de choix prioritaires pour les entreprises", précise Christian Sérieys, consultant en stratégie et animateur de la commission BPO-RH d'EOA France.

■ K. B.

1. Étude réalisée auprès des ressources humaines de 167 entreprises de plus de 250 salariés en France.

2. www.markess.fr

[www.demosgroup.com](http://www.demosgroup.com)  
[www.eoafrance.com](http://www.eoafrance.com)

suite de la p. 20 ▷ explique la directrice de Demos Outsourcing.

Ce qui, pour le consultant Patrice Selosse, "est la preuve qu'il faut développer des actions de formation pour mieux aider les acteurs à mieux gérer leur projet d'externalisation". D'autant que dans près d'une entreprise sur deux, les acteurs redoutent les risques sociaux. Alors que les principaux facteurs déclenchants du projet d'externalisation sont "le besoin de création de valeur" (près de 50 %) et "les variations des effectifs et les fluctuations de l'activité RH". Facteurs socialement plus sensibles que "la maturité des offres proposées sur le marché" ou "la complexité de la législation", notamment sur la formation professionnelle.

■ K. B.

1. www.placedelaformation.com

Questions à Thomas Chardin, expert de l'externalisation RH

## "Distinguer les activités stratégiques de celles qui ne sont... qu'importantes"

Directeur de l'agence de communication sur les réseaux sociaux Parlons RH et auteur de *Externalisation RH - Guide pratique et questions clés* aux Éditions d'Organisation (Eyrolles), Thomas Chardin anime le blog Fonction RH et externalisation RH<sup>1</sup>.



**Comment évaluez-vous le marché de l'externalisation des ressources humaines, particulièrement de la formation ?**

Il est difficile de l'évaluer. Les chiffres avancés posent un problème de partage de la définition de la notion même de l'externalisation. Les tâches intégrées dans cette démarche ne sont pas les mêmes

d'un responsable formation à l'autre : animation des actions de formation pour certains, gestion administrative pour d'autres. Confier la maintenance du système d'information-formation, par exemple, est considéré par certains comme une externalisation. Les chiffres présentés dans les études menées par Markess International, Gartner et IDC, ou d'autres, sur l'externalisation me semblent donc à relativiser.

**Les craintes de "risques sociaux", souvent évoquées, sont-elles justifiées ?**

Très honnêtement, le risque social lié aux IRP est anecdotique. Car, l'externalisation de la gestion de la formation concerne un effectif très réduit au sein de la grande majorité des entreprises françaises (hormis celles du Cac 40). Elle s'accompagne souvent par des reclassement ou mobilités internes. L'objectif étant, pour les DRH, de passer de la gestion administrative et logistique (chronophage certes, mais importante et obligatoire<sup>2</sup>) à celle du développement des compétences, à l'ingénierie pédagogique, à l'accompagnement individuel, au conseil auprès des managers. C'est se concentrer sur les éléments stratégiques qui contribuent directement à la performance de l'entreprise. L'unique et vraie question à se poser est de savoir si tous les DRH et les RF sont prêts à se consacrer à cela, et à distinguer les activités stratégiques de celles qui ne sont... qu'importantes.

■ **Propos recueillis par K. B.**

1. www.externalisationrh.blogspot.com

2. Notamment, la déclaration du bilan pédagogique et financier, la 24-83 relative à la participation au développement de la formation professionnelle continue.

## Sur le marché concurrentiel

La crise économique pousse les entreprises à rechercher des modes de production et de gestion innovants, leur permettant de maintenir leur niveau de performance et de compétitivité. Or, il s'agit, aujourd'hui, de maintenir cette dynamique avec des contraintes budgétaires de plus en plus fortes. Pour beaucoup d'entreprises, déléguer une partie de la gestion de la formation constitue la solution la mieux adaptée pour faire face à cette situation.

L'externalisation de la gestion de la formation est un marché en croissance, et les acteurs sont divers. Les petites entreprises recourent à leur Opcv pour les aider à gérer tout ou partie de leur formation. Pour elles, c'est la solution la plus simple.

Certains organismes de formation – notamment Demos et Cegos – proposent, dans le prolongement de leurs activités principales, des offres spécifiquement dédiées à l'externalisation. Mais, précise un consultant, s'ils "ont l'avantage de bien connaître le

secteur de la formation dans tous les sens, la tentation peut leur être grande de vouloir, habilement, orienter leurs clients vers leurs offres". Justement, des consultants indépendants en externalisation de la formation proposent des conseils et accompagnements dans ce domaine aux entreprises de toutes tailles. "Leurs offres peuvent se révéler plus concurrentielles par rapport aux organismes de formation qui sont de grandes structures", glisse ce consultant.

Il faut noter la montée en puissance des cabinets de conseil (tels qu'Accenture<sup>1</sup>, par exemple) qui proposent aussi des offres d'externalisation de la formation. Beaucoup plus orientés vers les grands groupes. Et aussi, des courtiers en formation, tels que Place de la formation, qui assure "des missions d'externalisation de certaines tâches pour nombre de nos clients", indique son PDG, Jérôme Lesage.

■ K. B.

1. www.accenture.com/fr

# Étude Formaeva : le retour sur investissement de la formation, "une expression quelque peu galvaudée"

Le cabinet de conseil Formaeva a mesuré "les pratiques d'évaluation des formations des entreprises françaises en 2010". Sans pouvoir prétendre à une représentativité statistique (80 réponses retenues), les résultats sont intéressants, car la connaissance des pratiques d'évaluation des entreprises est encore insuffisante. Principal constat : il existe une grande marge de progrès...

Selon cette enquête menée entre le 29 mars et le 31 mai 2010, il existe de nombreuses possibilités d'amélioration de l'évaluation, comme le fait de la formaliser davantage. Affirmer "La formation s'est bien passée" est une chose, mais dire "85 %

des participants pensent que la formation correspondait à leurs besoins" en est une autre, souligne l'étude.

Le taux de retour demeure aussi un problème. L'un des répondants admet ne recueillir que 40 % des évaluations "à chaud" (et 20 % "à froid", 40 % ne venant donc jamais). Comme le note un autre répondant, l'évaluation en ligne permet généralement d'automatiser les relances. En plus de l'outil utilisé, c'est aussi

la communication faite autour (en amont comme en aval) qui montre aux répondants l'intérêt de passer du temps sur ces évaluations.

## Utilisation et diffusion des résultats

Elles ne sont pas automatiques et nombre de résultats ne sont pas analysés. "Ces résultats devraient être analysés plus finement, afin de prendre des décisions et de communiquer sur la mise en œuvre de ces décisions auprès des acteurs", analyse Formaeva. Concernant l'évaluation de l'apprentissage, le cabinet de conseil estime que trois éléments devraient être davantage maîtrisés.

En premier lieu, définir des objectifs pédagogiques en amont de la formation : ce qui devrait être le b.a.-ba de la formation est encore loin d'être systématique. "Or, comment mesurer l'atteinte d'objectifs qui ne sont pas définis, ou dans des termes très flous ?"

À cet égard, un témoignage est particulièrement éloquent : "Certains salariés sont conscients des objectifs fixés, mais ils restent très peu dans ce cas. De plus, très peu de responsables valident ce document et/ou y prêtent attention."

En second lieu, apprendre n'est pas transférer. Par exemple, l'un des répondants affirme que sur le terrain, le manager peut voir si le salarié a acquis les fondamentaux. Mais le formé peut ne pas utiliser tous ses nouveaux savoirs. Il est donc important de dissocier l'évaluation des acquis à l'issue de la formation de celle du transfert de ces acquis au poste de travail (quelques semaines ou mois après la formation), sans quoi le risque est de tirer des conclusions erronées (et de blâmer à tort l'organisme de formation).

En troisième lieu, l'obligation légale pose la question de la communication et de l'utilisation des résultats de l'évaluation. "Pour le dire clairement, que faire si un salarié n'a rien appris ? Nous touchons là à une certaine déontologie, que respecte notamment l'un des formateurs à une certification, qui communique la note au participant et, sur demande, au service formation (rare, d'après lui)", souligne Formaeva. Si cette note ne permet pas l'obtention de la certification, il contacte le participant pour discuter avec lui des points de renforcement à faire et, s'il le souhaite, son responsable formation est informé.

## "ROI" aléatoire

Plusieurs répondants évoquent en effet le fameux "ROI" (return on investment) de la formation, **suite p. 25** >



## LA FORMATION PEUT-ELLE TRANSMETTRE LE "SAVOIR ÊTRE" ?

Que vient faire l'introspection dans l'entreprise, alors qu'elle relevait autrefois de la sphère privée ?, s'est demandé Denis Bismuth, expert en groupes d'analyse de pratiques pour l'encadrement intermédiaire, lors d'une matinée de réflexion sur le thème "VAE, pratiques d'introspection professionnelle et formation", organisée le 16 septembre par l'AFREF (Association française pour la réflexion et l'échange sur la formation). Le mot "coaching" est utilisé depuis dix ou vingt ans, mais il devient actuellement un "objet social", a-t-il observé. Désormais, les managers sont chargés de nombreuses tâches qui auparavant ne relevaient pas de leur poste, comme d'évaluer ou de "décider du sens de leur propre action", afin de "porter du sens pour les autres". Autant de compétences qui ne sont pas nécessairement enseignées par les écoles de commerce : le face à face pédagogique peine à traiter ces questions, car il s'agit davantage de savoir être que de savoir-faire. "Acquérir un savoir être suppose une mise en jeu de l'individu, qui doit se replacer en tant que sujet, pour pouvoir évoluer. Il s'agit d'évolution, de développement", a expliqué Denis Bismuth. Avec cette nouvelle exigence sociale de savoir être, nous touchons à une limite de la formation." Et de formuler la question : "Comment donner des « méta compétences », c'est-à-dire des compétences à mettre en jeu des compétences ?" Pour lui, le coaching est une réponse individuelle, qui atteint ses limites lorsqu'il est pratiqué à grande échelle.

 [www.afref.org](http://www.afref.org)

### L'ÉVALUATION "À FROID", MAILLON FAIBLE

L'évaluation du transfert des acquis (la fameuse évaluation "à froid") demeure le parent pauvre de l'évaluation de la formation, rappelle Formaeva. Un peu plus d'un tiers des répondants affirment l'évaluer de façon formelle. Qu'est-ce qui explique cette faiblesse des pratiques d'évaluation du transfert ? D'abord, le manque de méthode : certaines organisations semblent exprimer des difficultés à évaluer le transfert des acquis de certaines formations (*"la matière ne s'y prête pas"*, etc.). Ensuite, la nécessaire implication du manager : *"Le principe est prévu dans le cadre de l'entretien annuel, mais peu suivi et pas du tout tracé."* Ce que regrette l'un des répondants, formateur de profession : *"Les managers ne veulent pas encore s'impliquer. Il existe trop d'enjeux."* Enfin, une évaluation qui n'est pas toujours souhaitée, y compris, parfois, par le responsable formation lui-même. Un répondant regrette le fait que cette évaluation ne soit pas menée dans son entreprise : *"Cela prend beaucoup de temps et personne n'en a. Si le salarié ne rencontre plus de difficultés, tant mieux, sinon on avisera l'année prochaine, ou encore plus tard."*

suite de la p. 24 ➤ mais en le confrontant avec les autres niveaux d'évaluation (comme le transfert ou les résultats organisationnels). Or, pour exister en tant que partenaire d'affaires (*business partner*) et être légitime face à une direction générale qui lui demande des comptes quant à *"la bonne utilisation du budget formation"*, le responsable formation doit pouvoir exprimer certains des résultats de la formation en termes monétaires (comme le font ses collègues des autres fonctions de l'entreprise). Alors ? Sans mesurer le retour sur investissement à l'euro près, il reste possible de l'estimer sans jouer les devins à l'aide de quelques techniques plus ou moins statistiques. Par exemple, *"s'il est effectivement impossible de savoir quelle aurait été l'évolution du chiffre d'affaires suite à une formation de vendeurs dans la distribution si cette formation n'avait pas eu lieu, il reste toutefois possible de comparer les chiffres avec ceux des années précédentes, afin d'éliminer toute forme de saisonnalité"*, fait valoir Formaeva.

■ David Garcia

 [www.formaeva.com](http://www.formaeva.com)

Questions à Jonathan Pottiez, consultant-chercheur chez Formaeva

## *"Pour faire de l'évaluation des formations un véritable outil de management"*



### Qu'est-ce qui explique le faible recours à l'évaluation des formations ?

En France, comme ailleurs, diverses études le montrent, cinq raisons reviennent systématiquement : aucun acteur n'exprime clairement la volonté que la formation soit évaluée ; les professionnels de la formation eux-mêmes ne savent pas ce qu'ils veulent et peuvent évaluer ; les compétences techniques en évaluation leur font souvent défaut ; l'évaluation est perçue comme un risque et ses résultats sont craints ; et, enfin, le coût de l'évaluation serait dissuasif. Ces raisons peuvent être dépassées en démontrant la nécessité et la faisabilité d'une évaluation de la formation adaptée aux contraintes spécifiques de l'organisation.

### En quoi l'évaluation participe-t-elle à la qualité d'une action de formation ?

Certains responsables formation et formateurs pensent que le *"feeling"* suffit à déterminer si une formation a été efficace ou non. Or, un rapide tour de table en fin de formation permet, au mieux, d'évaluer la satisfaction des formés, mais certainement pas ce qu'ils ont appris et encore moins les effets de la formation sur le terrain. Une véritable évaluation de la formation doit permettre d'agir sur la qualité de celle-ci au travers de trois phases successives :

- la rétroaction : elle permet au gestionnaire de formation de déterminer si les objectifs sont atteints, d'identifier les points forts et les axes de progrès de la formation comme de l'ensemble du processus, etc. ;
- la prise de décision : le gestionnaire peut décider ou non de poursuivre la formation, d'en modifier tout ou partie, de définir le contenu du plan de formation de l'année suivante, de reconnaître officiellement les compétences acquises (par exemple, rémunération et/ou promotion), etc. ;
- le marketing de la formation : la communication des résultats de la formation contribuera à justifier l'existence et le budget du service formation, à valoriser la formation en général, à impliquer les différents acteurs dans la formation, etc.

### L'évaluation permet-elle de mesurer effectivement le "rendement" des actions de formation, en termes monétaires ?

L'évaluation du retour sur investissement de la formation est techniquement possible, mais est consommatrice de temps, et donc, d'argent, et ne concerne au mieux que 5 à 10 % des formations. Pour reprendre l'expression (déposée) de James et Wendy Kirkpatrick, il me semble plus réaliste et pragmatique d'évaluer le "retour sur les attentes" (*return on expectations, ROE*) plutôt que le "retour sur investissement" (*return on investment, ROI*). Il est important de faire préciser aux commanditaires de la formation leurs attentes, ceci afin de disposer d'objectifs de formation précis et concrets, véritables prérequis à une évaluation sérieuse.

### Comment faire de l'évaluation des formations un véritable outil de management et de performance de l'entreprise ?

Lorsqu'une direction générale demande des comptes au sujet de l'utilisation du budget formation, le responsable formation doit pouvoir montrer des résultats tangibles, car celle-ci ne se satisfait plus de réponses approximatives et de croyances dans les bienfaits "évidents" de la formation (rapidement battus en brèche à la première tempête économique). Elle attend des responsables formation qu'ils soient des managers (plus que des juristes ou des pédagogues), capables de travailler avec l'encadrement pour construire les solutions de formation les plus efficaces et efficaces et, in fine, de démontrer leur contribution à la performance de l'entreprise. Ceux qui s'inscrivent dans cette démarche valorisent la fonction formation et, indirectement, gagnent en légitimité.

Mais tout cela n'est possible qu'à l'aide d'un modèle d'évaluation des formations solide et validé par la recherche. Très franchement, je suis un peu effrayé lorsque je regarde avec quels outils certaines grandes entreprises évaluent l'efficacité de leurs formations. Déficieux, ces outils génèrent des résultats faux (de mauvaises questions amènent de mauvaises réponses) et, donc, orientent les gestionnaires vers de mauvaises décisions. Nous parlons ici de budgets de formation de plusieurs millions d'euros... un gâchis conséquent, qui me conduit à penser qu'il vaut mieux parfois ne pas évaluer que mal évaluer.

■ Propos recueillis par Knock Billy

## La question du “retour sur investissement” en formation

L'Association française pour la réflexion et l'échange sur la formation (Afred) a abordé, le 13 décembre dernier, la question du retour sur investissement (ROI) en formation. *“La formation ne peut se justifier par elle-même, mais par le développement des compétences qui permettra d'atteindre des objectifs de performance”*, indiquait Pascal Chartrain, consultant en formation et enseignant à l'Université d'Évry.

En admettant, qu'est-ce qui doit être évalué dans les actions de formation, et comment l'évaluer ? *“Le système habituel est constitué de questionnaires d'évaluation à chaud et à froid, remplis par les stagiaires. Les supérieurs hiérarchiques évaluent la performance et peuvent mesurer l'impact des actions de formation sur l'activité de l'entreprise.”*

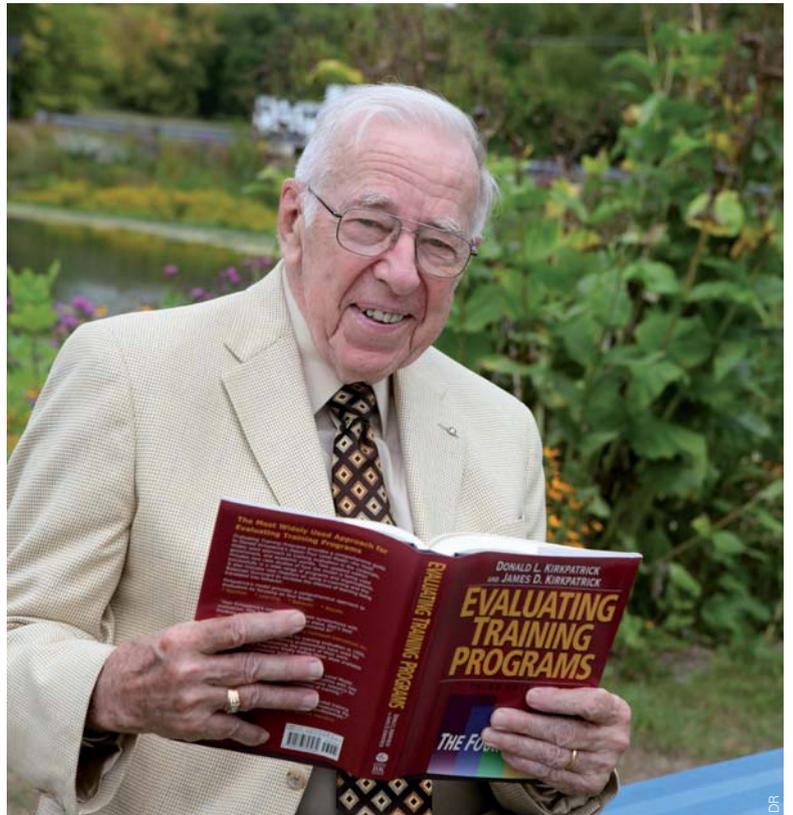
*De leur côté, les commanditaires et les acheteurs ont moins d'outils à leur disposition, sauf en ce qui concerne le suivi financier, a poursuivi Pascal Chartrain. L'habitude veut que l'évaluation se déroule après la formation, c'est-à-dire à froid, car les effets de la formation ne sont pas immédiats. En outre, nous avons tendance à calculer le ROI à partir de systèmes de pensée comme celui de Donald Kirkpatrick<sup>1</sup>, alors qu'il faudrait le faire à partir d'objectifs et d'indicateurs de performance définis en amont. En effet, se placer uniquement dans un calcul a posteriori, c'est se laisser guider par la question : combien cela a-t-il rapporté ?”*



Jack Phillips, président du ROI Institute

### Les quatre niveaux d'évaluation de Kirkpatrick...

À la fin des années 1950, en effet, l'Américain Donald Kirkpatrick a défini un modèle d'évaluation de la formation basé sur quatre niveaux d'évaluation. Le niveau 1 concerne l'évaluation des réactions (du degré de satisfaction des participants vis-à-vis du programme de formation et de leur perception), le niveau 2 celle des apprentissages (compétences, connaissances), le niveau 3 celle des comportements (est-ce que les nouveaux savoirs, compétences ou comportements acquis lors de la formation



Donald Kirkpatrick, ancien président de l'American Society for Training and Development (ASTD)

sont utilisés chaque jour dans l'environnement de travail de l'apprenant ?), et le niveau 4 celle des résultats (éléments factuels et chiffrables générés par la formation, sachant que les indicateurs peuvent être de toutes sortes : augmentation de la production ou de la qualité, réduction de coût, diminution de la fréquence d'accidents, augmentation du chiffre d'affaires ou des profits, etc.).

### ... et celui de Phillips

Un 5<sup>e</sup> niveau a été ajouté par Jack Phillips<sup>2</sup> dans les années 1970. Il consiste à se demander si la formation a été effectivement “rentable”, donc si ses bénéfices (gains et/ou économies réalisés(e)s à la suite de la formation) sont supérieurs à son coût total (coûts directs et indirects).

*“En pratique, une évaluation à chaud est réalisée en fin de formation, ainsi qu'une évaluation tiède quelques jours après cette même formation. Une évaluation à froid orientée « mise en application » intervient environ quatre mois après. Le questionnaire consiste alors à mesurer les acquis et à déterminer si les objectifs*

*de la formation ont bien été atteints. Il existe d'autres approches de l'évaluation à froid, qui peut être orientée « efficacité de la formation » ou « progression de l'apprenant ». En outre, la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) a amené un autre type d'évaluation, celui du processus d'apprentissage”, a indiqué Pascal Chartrain, avant de présenter les avantages d'une démarche ROI. Cette dernière permet notamment la mise en œuvre d'une formation plus efficace (préparation et suivi). Elle suscite aussi l'implication de tous les acteurs, et demande un pilotage plus qualitatif. “Dans cette démarche, la question de la temporalité est primordiale (bien connaître le temps d'acquisition des compétences, le temps de leur application, etc.). Il s'agit également d'évaluer les moyens mis en œuvre et pas seulement la finalité de la formation. Enfin, il faut se garder de l'exhaustivité en matière de ROI”, a conclu Pascal Chartrain.*

■ Ph. G.

1. [www.kirkpatrickpartners.com](http://www.kirkpatrickpartners.com)

2. [www.roiinstitute.net](http://www.roiinstitute.net)

## Dix indicateurs pour que les entreprises mesurent la formation professionnelle

Un guide à destination des entreprises a été présenté lors du colloque « La formation professionnelle, un investissement majeur pour la compétitivité durable des entreprises et des territoires » organisé par la Fédération de la formation professionnelle (FFP) le 18 février à Bercy, sous l'égide du ministère du Redressement productif. Il reprend les préconisations d'un groupe de travail missionné par la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS), multipartite, « *pluriel* » selon Emmanuelle Pérès, déléguée générale de la FFP. Deux idées s'en dégagent : « *partager l'état des lieux et élaborer les indicateurs en restant pragmatique* », a-t-elle indiqué. Puis définir dix indicateurs, « *sinon il y en aurait eu cinq cents* ».

### Les actifs immatériels : de 40 % à 95 % de la valeur totale des entreprises selon le secteur d'activité

Premier constat pour Jean-Claude Dupuis, conseiller scientifique du projet : les actifs immatériels doivent être valorisés. Ils représentent de 40 % à 95 % de la valeur totale des entreprises selon le secteur d'activité, ils sont peu reconnus par la comptabilité, alors que 48 % des investissements sont faits pour de l'immatériel (capital humain, innovation, relation-client, formation professionnelle...). Deuxième constat : comme l'accélération de la destruction et de la création des emplois nécessite le renforcement de la mobilité professionnelle et donc de nouvelles compétences, la formation professionnelle devient un enjeu central. Pourtant, et c'est le troisième constat, celle-ci ne l'est pas pour autant, en particulier du point de vue du développement sociétal. Elle n'est pas suffisamment valorisée alors que, dans le même temps, les entreprises sont de plus en plus tenues de rendre des comptes en matière de « reporting » RSE (article 225 de la loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 dite « Grenelle II »).

### Dix indicateurs dont trois de base

À partir de ces trois constats, une grille de dix indicateurs de « reporting » sont proposés aux entreprises :

- Trois indicateurs de base :

1. Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie (sexe, catégorie professionnelle), classe d'âge (moins de 30 ans, de 30 à 45 ans, plus de 45 ans), grande zone géographique pour les entreprises multinationales ainsi que pour les bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE), c'est-à-dire les personnes en situation de handicap ;
2. taux d'accès à la formation ;
3. programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destiné à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière ;

- Sept indicateurs supplémentaires :

1. pourcentage de salariés n'ayant pas bénéficié d'actions de formation depuis au moins 2 ans ;
2. nombre de stagiaires et d'alternants ;
3. effort financier de formation ;
4. pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrières périodiques intégrant une composante formation ;
5. nombre de salariés ayant suivi une formation certifiante ;

6. répartition des heures de formation par thème ;
7. programmes locaux et nationaux d'aides au développement des compétences.

Ces indicateurs doivent aider les entreprises à mieux valoriser leurs projets de formation afin, comme a conclu Pascal Faure, Directeur général de la DGCIS, « *que la formation professionnelle puisse être reconnue comme une des clés de la compétitivité, enjeu considérable en matière de redressement productif* ».

Le 20 février 2013, par Claire Padych

## L'achat de formation : l'exemple de GDF Suez

Interview de Sylvain Humeau, Responsable SynerForm

**Quels sont vos besoins en matière de formation pour vos salariés (domaines de formation, modalités pédagogiques choisies....) ?**

Concernant les besoins de formation pour GDF SUEZ, il convient de distinguer deux catégories de structures :

Les fonctions centrales (15% de l'effectif), la répartition de l'achat de formation par domaine est la suivante :

- Développement personnel : 50 %
- IT-Bureautique : 20%
- Langues : 20%
- Santé-Sécurité : 10 % (SST, Incendie)

Et les Entités opérationnelles (85% de l'effectif) :

- Développement personnel : 30 %
- IT-Bureautique : 10% ,
- Métier : 20%
- Santé-Sécurité : 40 % (habilitations, CACES ...).

Concernant les durées, en dehors des formations obligatoires dont la durée varie selon la typologie de la formation, nous achetons principalement des formations courtes (1 à 2 jours, pour limiter le temps d'absence du collaborateur). Les dispositifs qualifiant ou certifiant, peuvent atteindre 10 jours et plus (financement, notamment, dans le cadre des périodes de professionnalisation).

Concernant les modalités pédagogiques, même si les formations présentielles sont encore largement majoritaires, on constate depuis plusieurs années une volonté de maintenir l'efficacité des formations tout en réduisant les coûts associés, notamment par une diminution de l'absentéisme. Ainsi, par exemple, nous proposons depuis début 2012, des formations aux habilitations électriques en mode « blended » (théorie en e-learning et travaux pratiques en inter ou intra). Nous avons également une réflexion analogue pour les formations bureautiques.

Le frein principal à ces formations pour les opérationnels, reste encore l'accès à l'outil informatique (cas des techniciens détachés chez les clients).

Par ailleurs, les collaborateurs du groupe bénéficient depuis 4 ans de l'ensemble de l'offre Crossknowledge (350 modules de formation au développement personnel), accessibles via le portail « Campus » dédié à GDF SUEZ.

### **Comment recherchez vous et sélectionnez vous les prestataires de formation susceptibles de répondre à ces besoins ?**

Chez GDF SUEZ, l'achat de formation est réalisé au plus près du terrain (environ 280 à 300 gestionnaires formation pour le périmètre national).

Pour rechercher l'offre de formation, GDF SUEZ dispose depuis juin 2011, d'un « *Méta-catalogue* », base de données accessible pour les gestionnaires de formation via un portail internet.

Cet outil a pour objectif de :

- Permettre de façon simple et rapide, la recherche et comparaison des offres de formation, à partir des critères usuels de recherche (mots clés, domaines de formation, lieux et période préférentielle de réalisation, choix des organismes),
- Mettre en avant les offres des organismes internes GDF SUEZ et des organismes externes référencés, afin d'optimiser les achats de formation pour le groupe.

L'achat de formation se fait ensuite en prenant contact avec l'organisme sélectionné à l'aide du méta-catalogue.

Bien entendu, ces organismes ont fait l'objet en amont, d'une procédure de référencement structurée, impliquant les acteurs de la direction des achats et les responsables formation des entités sur le périmètre France et Belgique : des réunions semestrielles de suivi des contrats cadres sont organisées : « *Core team Opting training* ».

### **Quelles sont les évolutions dans vos pratiques d'achat de formation sur ces dernières années ?**

De la même façon que la plupart des grandes entreprises, GDF SUEZ poursuit une démarche d'amélioration des achats de formation, selon deux principaux axes :

- Limiter le nombre d'organismes référencés à 40-50 sur le périmètre national, ceci afin de bénéficier du meilleur taux de remise par la massification des achats,
- Promouvoir l'utilisation de ces organismes référencés auprès des entités du groupe.

Par ailleurs, début 2011, un Centre d'expertise interne dédié à l'optimisation des achats externes de formation (SynerFORM) a été mis en place.

En effet, dans le cadre du plan de performance d'entreprise, un travail collaboratif mené avec l'ensemble des responsables formation du groupe (octobre 2009 – décembre 2010), a défini les missions de cette structure rattachée à la DRH groupe :

- La création du « *méta-catalogue* » évoqué précédemment.

- Organiser des sessions de formation « intra groupe », sur les principaux domaines transverses (développement personnel, bureautique, santé et sécurité - aspects réglementaires).

L'objectif est de substituer une partie des achats de formation, aujourd'hui réalisés en « inter-entreprise » par de l'intra (30 à 40% d'économie). SynerFORM, en s'appuyant sur l'analyse des consommations de l'année passée (reportings « *Opting training* »), propose et centralise des sessions de formations sur l'ensemble du périmètre national. Ainsi au-delà des gains générés, cette mutualisation des besoins permet également des synergies, en accueillant au sein des sessions de formation, des collaborateurs des différentes branches et entités du groupe.

Mars 2012, par Nadia Bruneau

## **GDF Suez a développé un « meta-catalogue » pour l'achat des actions de formation (matinée Centre Inffo)**

C'est avec l'appui de ses gestionnaires, entre 250 et 300 personnes « *au plus près du terrain* », que GDF Suez a compilé l'ensemble des besoins exprimés par les managers afin de les associer aux « *bonnes offres de formation* ». En effet, a expliqué Sylvain Humeau, responsable du centre d'expertise du groupe, intervenant lors de la matinée organisée par Centre Inffo mardi 13 mars sur l'achat de formation : « *Nous avons constaté que faute de temps, le plan de formation se faisait à partir de deux catalogues d'organismes généralistes.* »

D'où l'idée, afin de faciliter la tâche des équipes RH, de créer un portail internet d'offres de formation opérant un tri, sur le modèle de Place de la formation. Ce « *meta-catalogue* » a été réalisé avec l'expertise de Centre Inffo. Il s'agit d'un moteur de recherche référençant les organismes de formation et les actions, « *avec un tableau limité à cent résultats, obtenu en cinq minutes* », a précisé Sylvain Humeau soulignant que « *ce n'est pas un outil d'achat mais de ciblage* ».

Le 16 mars 2012, par Sandrine Guédon

## Adapter la formation aux entreprises : "la logique de la co-construction" Philippe Scelin, vice-président de la FFP

Une fois que les besoins des entreprises ont été posés, comment les organismes de formation font-ils pour y répondre ? Telle était la question de la deuxième table ronde du Premier Forum de la Formation Professionnelle organisé par les Echos et l' Afpa.

Pour Philippe Scelin, « *il n'y a que par la co-construction* » que cela peut fonctionner, rappelant toutefois que « *les organismes de formation n'ont pas attendu pour personnaliser et individualiser la formation* ». Jean-Paul Denanot, président de la Région Limousin et président de la commission formation professionnelle de l'Association des Régions de France confirme et insiste sur « *l'importance de l'analyse des besoins des branches professionnelles afin que la formation débouche sur un emploi* ». La demande des entreprises et des Opca doit être suffisamment précise et Jean-Paul Denanot voit dans le CPRDFP un excellent lieu d'échanges sur ces besoins. Pour lui, cette expression juste et précise des besoins est la difficulté fondamentale auxquelles doivent faire face les Régions.

Pour les entreprises, la problématique est quelque peu différente. Ainsi, Castorama a décidé d'entamer une refonte profonde de l'entreprise en 2003 et a décidé d'impliquer ses collaborateurs avec le programme de formation Form'Acteurs. Ce système permet aux salariés de définir son propre plan de formation et de choisir sa formation grâce à un système de points. Mais même dans cette initiative, « *la posture managériale est primordiale* » pour Yannick Fourier, responsable Gestion de la Formation de Castorama France, qui souligne « *l'évolution du rôle du manager vers un rôle de coach* ».

Pour Yves Georgelin, délégué général de Forco, le maître mot est « *l'anticipation* » pour l'opca dont le rôle de conseil est de plus en plus important, notamment sur les questions financières, mais aussi sur l'imputabilité de la formation. S'il convient que les opca sont co-acteurs de la formation, il ajoute une dimension de sécurisation à la mission de l'opca..

Quant aux coûts des formations, les Régions comme les entreprises ont certes des contraintes, mais affirment privilégier la qualité de la formation. Yannick Fourier précise l'importance de l'efficacité de la formation et une pédagogie dynamique. Yves Georgelin explique quant à lui faire attention à la fiabilité de l'organisme, et à son homogénéité sur le territoire. Qui dit coût, dit cahier des charges. Jean-Paul Denanot en profite pour affirmer son regret de ne pouvoir co-construire les cahiers des charges, la Région devant obligatoirement lancer des appels d'offre.

« *Un bon achat de formation sera assuré avec un cahier des charges clair qui laisse toutefois une marge de manœuvre à l'organisme de formation pour proposer ses solutions et ses innovations* » répond Philippe Scelin de la FFP.

Le 14 novembre 2011, par Agathe Descamps

## « Les changements dans l'entreprise influencent la formation de demain » (Comundi)

« L'entreprise est le miroir de la société. Les évolutions qui impactent le monde vont influencer le monde professionnel. Dans cette situation, l'entreprise peut être un vecteur pour les changements positifs qui s'opèrent dans la société », a indiqué Julie Rippinger, responsable de la cellule Initiation, marketing et stratégie de l'organisme de formation Comundi, lors d'un séminaire organisé mardi 27 mars sur les « tendances qui influenceront la formation de demain ». Dans un environnement professionnel en constant changement, les acteurs du développement de l'entreprise sont confrontés, selon elle, à « quatre tendances principales : la recherche du lien, la volonté de faire la différence (en se surpassant et en vivant des expériences), l'obligation de s'adapter et d'innover (en accroissant sa flexibilité et en assimilant la nouveauté) et une autre façon de gérer son temps (en essayant de retrouver du temps et de souffler) ».

Ces tendances ont des influences « évidentes » sur la formation, notamment sur « les formats pédagogiques ». Ainsi, par exemple, la quête de lien du salarié avec ses « collaborateurs » ou « collègues » (sens et partage, lutte contre l'isolement, etc.), conduirait à recourir à des « modes d'apprentissage collectifs qui feront beaucoup plus appel à la pédagogie active et aux jeux pour exploiter la dynamique de groupe ». Et les organismes de formation inscriraient la relation avec et entre les formés dans une « logique de durée ». Dans un contexte d'évolution accélérée et de différences vertigineuses, l'enjeu aussi bien pour l'entreprise que pour ses salariés est de « faire la différence », de se « démarquer des autres ». Cette logique accentue le recours au « sur-mesure et l'accompagnement individuel personnalisé », à une pédagogie qui permette « d'acquérir des compétences, mais également de vivre une expérience (avant-pendant-après)... ».

Car, dans tous les cas, il s'agit, a indiqué Julie Rippinger, de « s'adapter et d'innover » (en accroissant sa flexibilité et en assimilant les changements), car « le rapport au temps et aux distances a évolué, que l'innovation n'est plus un risque mais une nécessité, et qu'on ne crée plus, aujourd'hui on mixte ». L'influence de cette évidence sur la formation est toute simple : « Il faut apprendre à apprendre de ses échecs pour rebondir, mettre en place un processus de co-création (création collective), etc. » Cela suppose de mettre en œuvre des méthodologies de formation « plus instinctives et intuitives », une « pédagogie ludique », car, compte tenu de la pression au travail, « il faut permettre aux salariés d'apprendre en jouant », en essayant de s'ennuyer dans son travail. C'est comme déjà, précise-t-elle, « dans les "serious game", où on joue tout en étant sérieux ou sérieux tout en jouant ». Pour Stéphane Diebold, vice-président du Garf [1], « un des défis de la formation de demain est de pouvoir apprendre en y mettant un peu plus du ludique et de l'intéressant. Même si on ne sait pas comment faire plus que ce qui est déjà proposé. Mais la formation est devenue un espace créatif qui doit répondre aux ambitions d'accompagner les salariés » dans un environnement nouveau.

Un autre défi est de pouvoir, dans cette déréglementation de nos temps, gérer autrement notre temps. « Il s'agit de chercher à s'offrir des moyens de retrouver du temps et de souffler, dans une situation où la vitesse croît plus vite que les rythmes humains, que nous devons faire des choix dans l'utilisation de notre temps et que notre vie professionnelle se construit étape par étape », précise Julie Rippinger. On rechercherait donc des actions de formation courts (permettant de mettre en cohérence vie professionnelle et vie personnelle), des bilans de compétences ou des cycles de formation longs professionnalisants (permettant un changement de carrière professionnelle).

## **Le RF doit redonner un sens à l'entreprise**

Au sein de l'entreprise, tous ces changements ont un impact considérable sur le métier de responsable de formation. En effet, à l'heure où dans de nombreuses entreprises la « *visibilité des responsables est de trois mois* », le responsable formation doit travailler à anticiper les changements, par une actualisation de ses connaissances sur tous les sujets [afin de répondre aux besoins de formation de tous et chacun des salariés], recréer le lien entre tous les collaborateurs, etc. ». Et donner un sens à l'entreprise grâce à ses capacités à donner aux autres salariés, à travers des actions de formation ou des innovations pédagogiques adaptées.

[1] Groupement des Acteurs et Responsables de la Formation professionnelle

Le 28 mars 2012, par Knock Billy

## Le Forco aide le Groupe Casino à optimiser ses dépenses de formation



L'Opc du commerce et de la distribution (Forco) a signé, le 4 février 2013, avec le Groupe Casino [1] une convention cadre qui définit et encadre la réalisation des projets emploi-formation 2013-2014 de l'entreprise. Le Forco offrira ainsi à Casino, « *un accompagnement ciblé dans la mise en œuvre de sa politique de formation et un accès à l'ensemble de ses e-services* ».

Le partenariat repose sur trois axes principaux :

- La gestion du plan de formation et la mise en place d'une gestion informatisée, grâce à la mobilisation de la délégation Rhône-Alpes Auvergne du Forco : pilotage et accompagnement par un conseiller technique du Forco ; gestion et suivi des comptes ; engagement qualité et suivi d'indicateurs de performance ; déploiement des nouveaux outils clients du Forco (Forco Gform Plan, Forco Net, Forco Fil, Forco Ged).
- La gestion des contrats de professionnalisation et des dispositifs d'accès à l'emploi (Préparation opérationnelle à l'emploi, POE) : pilotage et traitement centralisé assurés par la Délégation ; suivi administratif et gestion des contrats grâce à l'outil "Forco Gform Contrat de prof".
- Le développement de projets : mobilisation des cofinancements du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP), notamment pour le Socle de compétences clés Commerce ; accompagnement dans la mise en place d'actions particulières (e-learning, VAE collective, CQP, etc.) ; aide au recrutement dans le cadre de la POE ; ingénierie formation et ingénierie financière.

La Délégation Rhône-Alpes Auvergne du Forco est également chargée d'optimiser le budget annuel de formation géré par Campus Casino (centre de formation du Groupe Casino). Par ailleurs, le Forco envisage avec Casino de « proposer au conseil régional Rhône-Alpes la mise en place de la première plateforme territoriale emploi dédiée aux métiers du commerce et de la distribution (Plateforme Forco Codis) qui serait soumise au FPSPP dans le cadre des appels à projets territoriaux ».

[1] Le groupe Casino est l'un des leaders mondiaux du commerce. Il compte plus de 307 000 collaborateurs dans le monde dont 79 700 en France. Il est le premier employeur en Rhône-Alpes avec 11 300 collaborateurs. En 2012, 27 000 personnes ont été formées et 230 000 heures de formation ont été délivrées.

Le 12 février 2013, par Knock Billy

## Thierry Repentin clarifie la mission des Carif-Oref dans le projet Dokelio

À partir du mois d'octobre 2012, sera mise en place une phase de test du projet Dokelio dans six régions, « afin de permettre à l'ensemble des acteurs concernés de contribuer très opérationnellement à la stabilisation des conditions de déploiement et de s'approprier l'outil ». C'est ce que déclare Thierry Repentin, ministre délégué à la Formation professionnelle et à l'Apprentissage, vendredi 28 septembre, dans une vidéo diffusée à l'occasion du rassemblement des Carif [1] et des Oref [2], qui s'est tenu les 27 et 28 septembre.



Pour rappel, Dokelio est un projet de base de données nationale sur l'offre de formation, lancé en 2011, dont Centre Inffo assure la mise en œuvre [3]. Celle-ci a pour objectif d'améliorer la visibilité et la lisibilité de l'offre de formation. Dans la vidéo, le ministre précise également aux Carif-Oref le rôle qu'il leur souhaite voir jouer dans la mise en place de la plate-forme Dokelio. « Il n'est pas question de faire cet outil contre vous mais bien avec vous ! », leur dit-il.

**« Assurer une qualité de prestation homogène sur l'ensemble du territoire »**

Thierry Repentin se dit conscient du fait que le projet Dokelio génère des interrogations, dans la mesure où les Carif-Oref « n'ont pas saisi clairement la mission qui est attendue » de leur part dans la mise en œuvre du projet. Il dit ainsi vouloir réparer ce défaut de concertation.

« Cette base de données sur l'offre de formation a vocation demain, c'est à dire dans le courant 1er semestre 2013, à se substituer au système actuel d'échange d'informations constitué de flux régionaux non homogènes en termes de contenus que partagent les acteurs de la chaîne d'accès à la formation des demandeurs d'emploi [...] », rappelle-t-il. Ainsi, indique le ministre, elle a pour vocation d'assurer une qualité de prestation homogène sur l'ensemble du territoire.

Cependant, il affirme que ce système national ne doit pas être considéré comme construit contre les Carif, qui resteront « les garants de la qualité de l'offre de formation saisie en ligne », l'offre ne devenant visible pour les prescripteurs qu'une fois leur validation donnée. De même, ajoute-t-il, Dokelio n'a pas vocation à se substituer aux systèmes d'information actuellement utilisés en régions, « qui disposent souvent de fonctionnalités propres de gestion des achats ou des prescriptions ». Ainsi, cette base de données « ne vise qu'à réunir un ensemble de données homogènes à l'échelle nationale et à dialoguer avec les systèmes d'information région pour les besoins particuliers des acteurs territoriaux. Il peut aussi s'interfacer avec des systèmes d'information régionaux qui préexisteraient. »

## **L'État est désormais pilote**

Le frein principal à ces formations pour les opérationnels, reste encore l'accès à l'outil informatique (cas des techniciens détachés chez les clients).

*Il préside les réunions du comité d'orientation du projet qui réunira désormais l'ensemble [de ses] acteurs et utilisateurs : les régions, l'Intercarif, les partenaires sociaux, les prescripteurs que sont Pôle emploi, les missions locales, l'Apec, l'Agefiph, bien évidemment la DGEFP (Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle) en leur qualité de MOA (maîtrise d'ouvrage) du projet Dokelio, Centre Inffo en qualité de MOE (maîtrise d'œuvre) du projet. Enfin, un comité technique réunit les experts-métiers et informaticiens de chacun des acteurs que je viens de citer », déclare le ministre. Il indique également avoir écrit à chacun des présidents de région pour leur présenter le projet et son nouveau système de gouvernance, et transmis au président du réseau des Carif-Oref, Vincent Merle, un question-réponse sur le projet.*

## **Les enjeux de la décentralisation**

*« Les Carif-Oref auront effectivement un rôle central et stratégique à assumer sur le territoire régional au service de l'information, de l'accès à la formation, de sa qualité, des diagnostics aux besoins de développement des compétences mais également de l'appui au suivi et à l'évaluation des CPRDF (Contrat de plan régional de développement de la formation) dont vous avez si bien su accompagner l'adoption », déclare par ailleurs le ministre. S'il se dit conscient des inquiétudes suscitées par l'acte III de la décentralisation au sein du réseau des Carif-Oref, il affirme que leur positionnement en appui de la région, de l'État mais également du CCREFP (Comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle) leur assurera « un rôle encore plus stratégique demain qu'aujourd'hui ». L'État gardera sa compétence emploi, dit-il. Toutefois, il a « le souci de repenser ses missions, particulièrement sur les territoires ». Les régions devraient, en effet, voir leurs compétences en matière de formation « confortées ». « Ces deux politiques publiques poursuivent des objectifs communs : le développement économique des territoires et la création d'emploi [...]. Un réseau comme le vôtre qui bénéficie déjà de cette spécificité d'être au cœur des relations entre l'État et les régions dans le champ emploi formation doit demain jouer un rôle particulier au service de la coordination de ces politiques. Par ailleurs, la fonction d'observation du lien entre emploi et formation au sein des territoires va devenir de plus en plus importante. »*

[1] Centres d'animation, de ressources et d'information sur la formation

[2] Observatoires régionaux emploi-formation

[3] en accord avec le décret paru le 7 décembre 2012

Le 1er octobre 2012, par Aurélie Gerlach

## **Avec “Best-OF”, Opcalia met en relation ses adhérents avec les prestataires de formation**

“C’est à l’occasion d’une étude auprès de nos adhérents, en 2007, que nous avons pleinement mesuré le manque de visibilité de l’offre de formation”, a rappelé Olivier Gauvin, directeur Pôle territoires et petites entreprise d’Opcalia Île-de-France, lors de la matinée du 13 mars organisée par Centre Inffo.

C’est ainsi que l’Opca a développé le service “Best-OF”, qui référence et met en relation l’offre et la demande. Il s’agit d’une plateforme sur laquelle les prestataires “qui répondent aux critères” sont mis en contact de manière électronique avec l’entreprise adhérente. Laquelle devra évaluer la formation une fois l’action réalisée, en la notant de 1 à 5, “ce qui permet aux autres entreprises adhérentes de faire ensuite leur choix”. Le site sert également à envoyer des appels d’offres pour tout type d’entreprises, et permet des achats de formation groupés.

“C’est la réponse pédagogique qui compte en premier lieu, a assuré Olivier Gauvin. Ensuite, nous regardons si l’organisme de formation est bien structuré. Et il y a les normes : à réponse équivalente, nous allons privilégier un organisme de formation qui est dans une démarche de qualité.”

Opérationnel depuis février 2010, le site comporte une entrée pour les organismes de formation, qui sont référencés instantanément, et une entrée pour les entreprises adhérentes avec lesquelles les prestataires peuvent être en relation directe. Ce référencement gratuit est accompagné d’une charte stipulant, notamment, que chaque organisme sera évalué. Les conditions d’inscription font par ailleurs obligation aux prestataires de répondre aux demandes des entreprises dans un délai de dix jours ouvrés maximum. Pour les entreprises, cette plateforme constitue un “espace de capitalisation de bonnes pratiques”.

Lors de son lancement, Philippe Huguenin-Génie, directeur d’Opcalia Île-de-France, avait affirmé : “Nous avons créé ce service unique dans le monde des Opca afin de répondre à la demande récurrente des entreprises d’être accompagnées dans le choix de leurs formations et des prestataires qui les proposent. Chaque entreprise utilisatrice apporte sa contribution pour relever le challenge de la qualité de la formation.” Ainsi, “nous donnons les moyens aux entreprises franciliennes de sécuriser leurs achats de formation – et de gagner du temps”.

Le 1er avril 2012, par Sandrine Guédon

## Repères bibliographiques

### 1. Le marché de la formation

#### 1.1 Prospectives sur les métiers et compétences

##### **Les métiers en 2020 : progression et féminisation des emplois les plus qualifiés ; dynamisme des métiers d'aide et de soins aux personnes**

Frédéric Lainé, Laure Omalek

Dares Analyses, n° 22, mars 2012, 16 p.

<http://www.strategie.gouv.fr/system/files/lesmetiers2020.pdf>

##### **Les secteurs de la nouvelle croissance : une projection à l'horizon 2030**

Baptiste Boitier, Arnaud Fougeyrollas, Cécile Jolly... [et al]

Centre d'analyse stratégique, 2012, 210 p. (Rapports & études)

<http://www.strategie.gouv.fr/content/rapport-les-secteurs-de-la-nouvelle-croissance-une-projection-lhorizon-2030>

##### **Les secteurs de la nouvelle croissance : une projection à l'horizon 2030**

Baptiste Boitier, Arnaud Fougeyrollas, Cécile Jolly... [et al]

Note de synthèse du Centre d'analyse stratégique, n° 259, janvier 2012, 16 p.

<http://www.strategie.gouv.fr/content/les-secteurs-de-la-nouvelle-croissance-une-projection-lhorizon-2030-note-de-synthese-259-jan>

##### **Les secteurs créateurs d'emploi à moyen terme**

Maxime Liégey, Cécile Jolly

Note d'analyse du Centre d'analyse stratégique, n° 258, janvier 2012, 12 p.

<http://www.strategie.gouv.fr/content/les-secteurs-createurs-demplois-moyen-terme-note-danalyse-258-janvier-2012>

##### **L'enjeu des compétences en Europe**

Note d'information du Cedefop, mars 2012, 4 p.

[http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/9068\\_fr.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/9068_fr.pdf)

#### 1.2 Chiffres clés

##### **« Jaune budgétaire » : les chiffres 2010-2011 de la formation professionnelle - Dossier**

Claire Padych

L'Inffo formation, n° 825, 1<sup>er</sup>-15 janvier 2013, pp. 15-19

##### **Les spécialités de formation les plus dispensées**

###### **in : Annexe au projet de loi de finances pour 2013 : formation professionnelle**

Ministère de l'Economie et des Finances

Paris : Ministère de l'Economie et des Finances, octobre 2012, 188 p.

[http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/farandole/2013/pap/pdf/Jaune2013\\_formation\\_professionnelle.pdf](http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/farandole/2013/pap/pdf/Jaune2013_formation_professionnelle.pdf)

##### **Les prestataires de formation continue en 2010 : le secteur de la formation plutôt dynamique**

Dares Analyses n° 070, octobre 2012, 14 p.

<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2012-070.pdf>

##### **La formation professionnelle en Europe**

Site Observatoire Cegos, 5 avril 2012, 35 p.

<http://www.cegos.fr/actualites/Pages/enquete-formation-professionnelle-europe.aspx>

##### **La formation professionnelle continue comme activité secondaire : structuration du marché et nature de l'offre en questions**

Stéphane Michun, Véronique Simon, Aline Valette

Net.doc, n° 61, avril 2010, 68 p.

<http://www.cereq.fr/index.php/publications/Net.Doc/La-formation-professionnelle-continue-comme-activite-secondaire-structuration-du-marche-et-nature-de-l-offre-en-questions>

### 1.3 Les grandes tendances

#### **Quelles formations en 2013 ?**

Brice Ancelin

Formaguide.com, consulté en janvier 2013

<http://www.formaguide.com/mieux-acheter/quelles-formations-en-2013->

#### **« Notre projet : redonner du sens à la formation » (Fabrice Gutnik, Afref)**

Propos recueillis par Sandrine Guédon

L'Inffo formation, n° 827, 1<sup>er</sup>-15 février 2013, p. 11

#### **E-learning : entreprises et salariés séduits par le modèle « just in time, just in case »**

Benjamin d'Alguerre

Le Quotidien de la formation, 5 décembre 2012

#### **Planète PME 2012 : l'accès à la formation dans les PME a connu une légère amélioration depuis dix ans**

Philippe Grandin

Le Quotidien de la formation, 29 juin 2012

#### **Formation professionnelle : salariés et DRH ne sont pas sur la même longueur d'onde**

Anne Bariet

Purseformer.fr, avril 2012

#### **« Les changements dans l'entreprise influencent la formation de demain » (Comundi)**

Knock Billy

Le Quotidien de la formation, 28 mars 2012

#### **Les langues sont les formations les plus demandées par les entreprises**

Knock Billy

L'Inffo formation, n° 805, 1<sup>er</sup>-15 février 2012, pp. 34-35

#### **Emmanuelle Pérès, déléguée générale de la FFP : « Un véritable secteur économique qui évolue en fonction de la demande et des transformations sociales »**

Benjamin d'Alguerre

L'Inffo formation, n° 800, 16 -30 novembre 2011, pp. 27-28

#### **Adapter la formation aux entreprises : « la logique de la co-construction » (Philippe Scelin, vice-président de la FFP)**

Agathe Descamps

Le Quotidien de la formation, 14 novembre 2011

#### **Rapport sur la qualité de l'offre et de l'achat de formation**

Charlotte Duda

Paris : Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, 2009 - 100 p.

<http://www.ressources-de-la-formation.fr/La-qualite-de-l-offre-et-de-l.html>

## 2. Politique de formation des entreprises : rapports et études

#### **Exploitation des déclarations fiscales 24-83 : année 2009**

Site du Céreq, juillet 2012

<http://www.cereq.fr/index.php/articles/2483-Articles/Exploitation-des-declarations-fiscales-24-83-annee-2009>

#### **Emploi et formation dans les PME. Perspectives 2013 – 1<sup>er</sup> semestre**

Observatoires Agefos PME, 2012, 66 p.

[http://www.agefos-pme.com/fileadmin/user\\_upload/10-Master/50-Nous-connaître/pdf/AGEFOS\\_PME\\_Perspectives2013.pdf](http://www.agefos-pme.com/fileadmin/user_upload/10-Master/50-Nous-connaître/pdf/AGEFOS_PME_Perspectives2013.pdf)

### **15<sup>ème</sup> enquête annuelle FFP. Etude 2011 – Bilans et perspectives**

Observatoire économique de la FFP, 2012, 34 p.

[http://www.ffp.org/ressources/Rapport\\_de\\_synthese\\_FFP\\_21\\_11\\_2012.pdf](http://www.ffp.org/ressources/Rapport_de_synthese_FFP_21_11_2012.pdf)

### **Conjoncture Opcalia 2012-2013 – Crise : quel tournant ? (Rapport d'étude)**

Opcalia, 2012, 64 p.

[http://www.opcalia.com/fileadmin/user\\_upload/Telecharger/conjoncture/2012\\_2013\\_Conjoncture\\_Rapport\\_National\\_vf.pdf](http://www.opcalia.com/fileadmin/user_upload/Telecharger/conjoncture/2012_2013_Conjoncture_Rapport_National_vf.pdf)

### **18<sup>ème</sup> enquête sur les besoins en emplois et en formations dans les fonctions de la logistique**

Valérie Castay, Jean André Lasserre

AFT-IFTIM, mars 2012, 82 p.

[http://www.aft-iftim.com/uploads/tx\\_obladytables/18eme\\_Enquete\\_sur\\_les\\_besoins.pdf](http://www.aft-iftim.com/uploads/tx_obladytables/18eme_Enquete_sur_les_besoins.pdf)

### **Les dépenses de formation des entreprises en 2009 : un effort en trompe-l'oeil**

Renaud Descamps

Bref Céreq, n° 284, avril 2011, 4 p.

<http://www.cereq.fr/index.php/content/download/1848/22008/file/b284.pdf>

## **3. Achat de formation : enjeux et stratégies**

### **Vente et réalisation d'une action de formation - Chapitre 26, pp. 238-292**

in : **Les fiches pratiques de la formation continue 2013 - Livre 2**

Centre Inffo

Saint-Denis-La Plaine : Centre Inffo, 2013, livre 1 (640 p.) + livre 2 (784 p.)

### **La dépense-formation des entreprises : « investissement pour le redressement productif » ou « acquittement fiscal libérateur » ?**

Benjamin d'Alguerre

Le Quotidien de la formation, 20 février 2013

### **La question du retour sur investissement en formation**

Philippe Grandin

L'Inffo formation, n° 826, 16-31 janvier 2013, p. 14

### **Plan de formation 2013 : en période de crise, les entreprises ont-elles une alternative à la réduction de leurs budgets de formation professionnelle ?**

infoDSI, 27 novembre 2012

<http://www.infodsi.com/articles/137089/plan-formation-2013-periode-crise-entreprises-ont-alternative-reduction-budgets-formation-professionnelle.html>

### **Etude Formaeva : le retour sur investissement de la formation, « une expression quelque peu galvaudée »**

David Garcia

L'Inffo formation, n° 775, 1<sup>er</sup>-15 octobre 2010, pp. 24-25

#### **Contient**

**La formation peut-elle transmettre le « savoir être » ?**

David Garcia

**« Pour faire de l'évaluation des formations un véritable outil de management » (Jonathan Pottiez, Formaeva)**

Knock Billy

### **Comment choisir son organisme de formation**

Fabien Renou

Journal du net, 3 septembre 2012

<http://www.journaldunet.com/management/formation/choisir-son-organisme-de-formation.shtml>

**De plus en plus d'entreprises externalisent la gestion de la formation de leurs salariés - Dossier**  
Knock Billy  
L'Inffo formation, n° 808, 16-31 mars 2012, pp. 20-21

#### **Contient**

**Des avantages majoritairement qualitatifs**

« Distinguer les activités stratégiques de celles qui ne sont... qu'importantes » (Thomas Chardin, Parlons RH)

**Sur le marché concurrentiel**

#### **L'externalisation de la formation – Résultats de l'enquête 2011-2012**

Bénédicte Bailleul, Christian Sérieys

Demos Outsourcing, 8 mars 2012, 48 p.

<http://www.demos.fr/fr/infos-pratiques/Documents/externalisation-formation.pdf>

#### **L'achat de formation : l'exemple de GDF Suez**

Nadia Bruneau

Centre Inffo – site *Pratiques de la formation*, 2012

<http://www.pratiques-de-la-formation.fr/L-achat-de-formation-l-exemple-de.html>

#### **Achat de formation : étapes et procédure**

Maryline Gesbert

Centre Inffo – site *Pratiques de la formation*, 2011

<http://www.pratiques-de-la-formation.fr/Achat-de-formation-etapes-et.280.html>

#### **Quand la formation continue : repères sur les pratiques de formation des employeurs et des salariés**

Marion Lambert, Isabelle Marion-Vernoux, Jean-Claude Sigot

Marseille : Céreq. Centre d'études et de recherches sur les qualifications, 2009, 91 p.

<http://www.cereq.fr/index.php/content/download/643/10223/file/QFC.pdf>

#### **Acheter et évaluer une prestation de formation : kits méthodologique**

Opcalia Ile-de-france

<http://www.opcalia-idf.com/fr/outils-et-services/disposer-outils/kits-methodologiques/fiches-outils.html>

## **4. Rôle des Opcas en matière d'achat de formation**

#### **Le Forco aide le groupe Casino à optimiser les dépenses de formation**

Knock Billy

Le Quotidien de la formation, 12 février 2013

#### **Avec « Best of », Opcalia met en relation ses adhérents avec les prestataires de formation**

Sandrine Guédon

Le Quotidien de la formation, 1<sup>er</sup> avril 2012

#### **Achat groupé de formation au niveau régional : l'expérimentation menée par l'ANFH en partenariat avec le Resah-IDF - II<sup>ème</sup> Symposium international des acheteurs publics et privés de la santé, 8-9 septembre 2010 - Issy-les-Moulineaux (92)**

Dephine Janin, Martine Mandopoulos-Clemente, Cécile Pilon

Techniques Hospitalières, n° 722, juillet-août 2010, pp. 34-37

[http://www.resah-idf.com/fichiers/Techniques\\_hospitali\\_res\\_Achat\\_group\\_de\\_formation.pdf](http://www.resah-idf.com/fichiers/Techniques_hospitali_res_Achat_group_de_formation.pdf)

#### **Réforme : quelle influence de l'Opcas sur l'achat de formation de l'entreprise ?**

Marc Hoogendijk

L'Inffo formation, n° 769, 1<sup>er</sup> -15 juin 2010, p. 14

#### **Optimiser la commande de formation - Dossier**

Coordination Nadia Bruneau

Actualité de la formation permanente, n° 219, mars- avril 2009, 58 p.

## **Contient**

**Réflexions sur le rôle d'un Opcv dans la labellisation des organismes de formation (Agefos-pme)**

Laurence Carlinet, Olivia Da Silva

**Fongecif Ile-de-France et offre de formation : une démarche partenariale**

Myriam Puyravau

**Opcalia : une offre de formation « bien ficelée »**

Alexandra Feuillet, Coryse Tetrel

## **5. Evaluation des formations**

**Groupe de travail : évaluation et valorisation des investissements en formation**

Marine Miller

L'Inffo formation, n° 802, 16-31 décembre 2011, p. 6

**Les pratiques d'évaluation des formations des entreprises françaises en 2011 : synthèse d'étude**

Formaeva

Lille : Formaeva, août 2011, 24 p.

<http://blog.formaeva.com/2011/08/r%C3%A9sultats-de-l%C3%A9tude-sur-les-pratiques-d%C3%A9valuation-des-formationen-des-entreprises-fran%C3%A7aises-en-2011.html>

**Les entreprises peinent à évaluer les formations dispensées à leurs salariés**

Gonzague Rambaud

Le Quotidien de la formation, 29 mars 2010

**Dix indicateurs pour que les entreprises mesurent la formation professionnelle**

Claire Padych

Le Quotidien de la formation, 20 février 2013

## **6. Visibilité et lisibilité de l'offre de formation**

**Enquête Afnor. Formation professionnelle - Lisibilité de l'offre de formation - Les informations essentielles sur l'offre de formation**

Site Afnor, 2013

<http://www.enquetes-publiques.afnor.org/management-et-services/pr-nf-x50-760.html>

**Thierry Repentin clarifie la mission des Carif-Oref dans le projet Dokelio**

Aurélie Gerlach

Le Quotidien de la formation, 1<sup>er</sup> octobre 2012

**GDF Suez a développé un « méta-catalogue » pour l'achat des actions de formation (matinée Centre Inffo)**

Sandrine Guédon

Le Quotidien de la formation, 16 mars 2012

**770 - FormaStreet, plateforme d'intermédiation dans le domaine de la formation professionnelle**

Benjamin d'Algerre

Le Quotidien de la Formation, 27 mai 2010

[www.ressources-de-la-formation.fr](http://www.ressources-de-la-formation.fr)



Toute la documentation sur l'orientation et la formation tout au long de la vie

Retrouvez tous nos **dossiers documentaires**,  
**webographies**, **bibliographies**, **bulletins...**

RUBRIQUE [Publications documentaires](#)

Interrogez notre **base de données bibliographiques**,

RUBRIQUE [Bases de données](#)

Professionnels de la formation, étudiants, chercheurs,  
journalistes, consultez notre **fonds documentaire** riche  
de plus de 10 000 ouvrages et 700 périodiques.

Nous vous accueillons à notre permanence documentaire,  
sur rendez-vous au 01 55 93 91 12.

Un documentaliste vous guidera dans vos recherches.



Contact : [c.monneret@centre-info.fr](mailto:c.monneret@centre-info.fr)

[www.centre-info.fr](http://www.centre-info.fr)

4 avenue du Stade de France  
93218 Saint-Denis-La Plaine cedex  
Tél. 01 55 93 91 91 - Fax. 01 55 93 17 25



ISBN 978-2-84821-230-2  
ISSN 1269-1518