Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente

Achat de formation en entreprise : tendances 2018

Résultats complets de l'enquête

Synthèse

Décembre 2017



Une enquête conçue et réalisée par Centre Inffo

Conception et réalisation de l'enquête quantitative
- Evelyne Basté-Thullier, coordinatrice de l'organisme de formation de Centre Inffo,
- Maryline Gesbert, responsable du Département Observatoire,
- Françoise Gérard, adjointe au directeur, directrice de la Production et des Partenariats,
- Radija Nemili, secrétaire de direction à la direction de la production et des partenariats.

Remerciements à **l'ANDRH** (Association nationale des Directeurs de Ressources humaines) et au **Garf** (Groupement des Acteurs et Responsables de la Formation) pour la diffusion de l'enquête au sein de leurs réseaux respectifs.

Analyse qualitative
- Sandrine Baslé, consultante, Qualiview (pour le compte de Centre Inffo).

En savoir plus sur l'achat de formation
Contact : Maryline Gesbert, responsable du Département Observatoire
m.gesbert@centre-inffo.fr

Réalisation du document
Centre Inffo – 2018
Dépôt légal : Janvier 2018

SOMMAIRE

Contexte et objectifs 4

Repères méthodologiques 4

Résultats de l'enquête quantitative 5

1. Le périmètre de l'enquête 6
2. La politique de formation des entreprises 7
3. Les stratégies financières en 2017 10
4. Les caractéristiques des actions de formation 12
5. Les relations avec les prestataires de formation 17

Rapport sur l'enquête qualitative 21

1. Méthodologie spécifique à l'enquête qualitative 22
2. Le rôle stratégique du Responsable Formation 23
3. La mise en place de la réforme de 2014 25
4. Le Compte personnel de formation 28
5. Les relations des entreprises avec leurs prestataires de formation 29
6. Le numérique : sujet et outil de formation 31
7. Le développement d'autres modalités de formation 32
8. L'évaluation des actions de formation 33
9. L'alternance 34
10. Recommandations aux prestataires de formation 35

Contexte et objectifs

En 2017, Centre Inffo a reconduit pour la cinquième fois depuis 2012 son enquête annuelle sur l'achat de formation auprès des entreprises publiques et privées.

Cette 5e édition a trois objectifs principaux :

- disposer de matériaux d'actualité sur les besoins en formation et sur les pratiques d'achat des entreprises publiques et privées ;
- cerner les grandes caractéristiques des formations développées par les entreprises ;
- recueillir les tendances et évolutions de ce marché après deux années de mise en œuvre de la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale.

Repères méthodologiques

Une enquête quantitative : consultation par voie d'un questionnaire en ligne sur les sites de Centre Inffo sur la période du 8 septembre au 6 octobre 2017.

Le questionnaire en 37 questions organisées :

- les caractéristiques du répondant et de son entreprise
- le cadre général de la politique de formation de l'entreprise
- les intentions de formation de l'entreprise
- les caractéristiques des actions de formation budgétées par l'entreprise en 2017
- les relations de l'entreprise avec ses prestataires de formation

Le profil des répondants
140 répondants à l'enquête : des professionnels de la formation, impliqués dans les achats de formation de leur entreprise.

Un échantillon relativement équilibré.

- 30% des entreprises interrogées sont des entreprises de plus de 1000 salariés/agents) ; 36% sont des entreprises de moins de 50 salariés/agents.
- les secteurs d'activité les plus représentés : Service aux entreprises (34%) et Industrie (20%) ; faible représentation des entreprises publiques (9%).
- une majorité d'entreprises sont franciliennes (36%) ; puis viennent la région Pays de la Loire (13%) et les régions Auvergne-Rhône Alpes et Nouvelle Aquitaine (9% chacune).

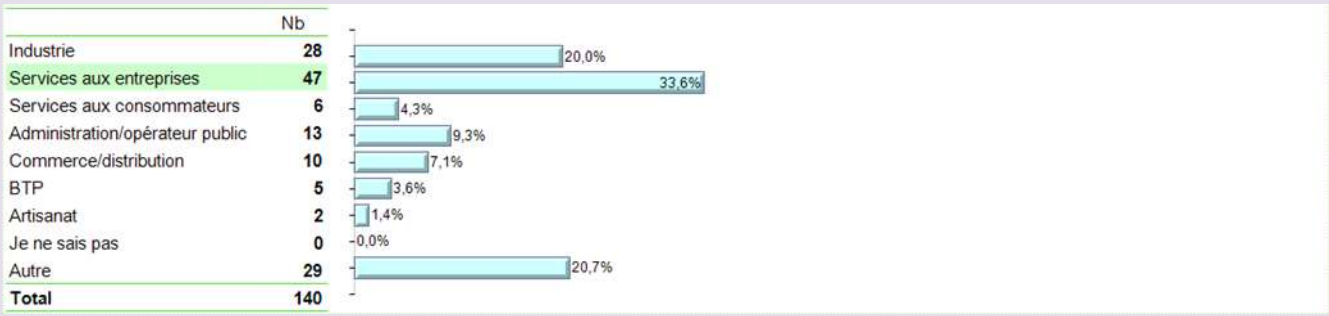
Une enquête qualitative complémentaire
Une enquête qualitative complémentaire auprès de 20 entreprises ayant répondu à l'enquête quantitative a permis d'illustrer les réponses statistiques données dans les pages suivantes. Les *verbatim* recueillis au cours des entretiens et correspondant aux différents points évoqués sont signalés par le symbole ☽

Précautions sur l'interprétation des résultats :
Marge d'erreur des résultats : 8%
Bien que l'échantillon soit en 2017 plus équilibré que les années précédentes, les résultats sont à nuancer, car il n'est pas représentatif de la répartition nationale des entreprises (environ 99% des entreprises françaises sont des PME).
Les comparaisons sur les 3 années résultent d'une mise en perspective faite par Centre Inffo entre cette enquête 2017 et les enquêtes 2015 et 2014 pour une mise en relief de certains sujets.

Résultats de l'enquête quantitative 2017

1. Le périmètre de l'enquête quantitative

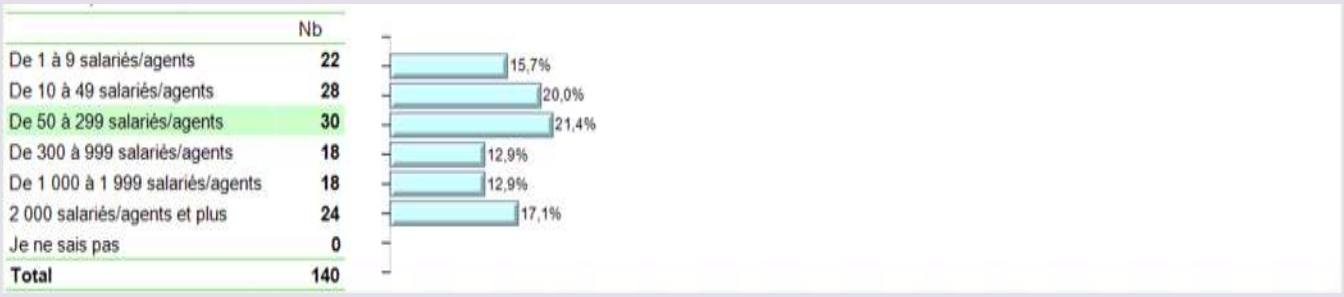
Secteurs d'activités représentés



	Nb	
Industrie	28	20,0%
Services aux entreprises	47	33,6%
Services aux consommateurs	6	4,3%
Administration/opérateur public	13	9,3%
Commerce/distribution	10	7,1%
BTP	5	3,6%
Artisanat	2	1,4%
Je ne sais pas	0	0,0%
Autre	29	20,7%
Total	**140**	

Comme les années précédentes, le secteur le plus représenté dans les résultats de cette enquête est celui des services (Entreprises/consommateurs) (59%).
Viennent ensuite l'industrie (20%), les administrations (9%) et le commerce / distribution (7%).

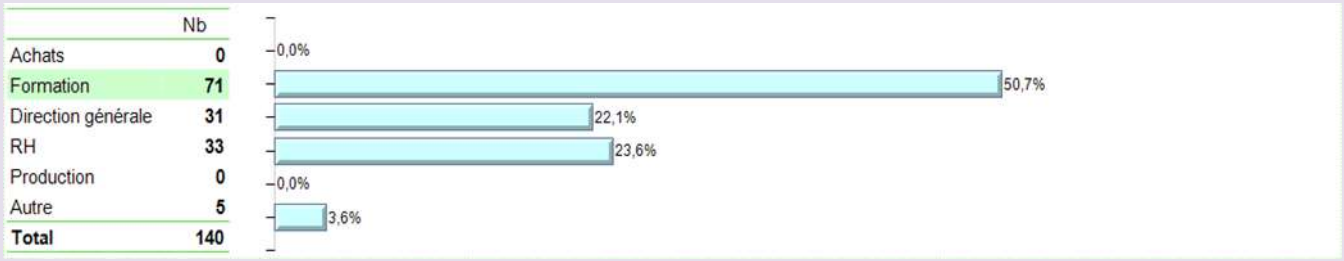
Nombre de salariés



	Nb	
De 1 à 9 salariés/agents	22	15,7%
De 10 à 49 salariés/agents	28	20,0%
De 50 à 299 salariés/agents	30	21,4%
De 300 à 999 salariés/agents	18	12,9%
De 1 000 à 1 999 salariés/agents	18	12,9%
2 000 salariés/agents et plus	24	17,1%
Je ne sais pas	0	
Total	**140**	

Contrairement aux éditions précédentes, 57% des réponses proviennent d'entreprises de moins de 300 salariés/agents avec une répartition homogène : 16% de très petites entreprises (de 1 à 9 salariés), 20% de petites entreprises (10 à 49 salariés) et 21% de moyennes entreprises (50 à 299 salariés).
Les très grandes entreprises (plus de 1000 salariés) représentent 30% des répondants.

La fonction des répondants



	Nb	
Achats	0	0,0%
Formation	71	50,7%
Direction générale	31	22,1%
RH	33	23,6%
Production	0	0,0%
Autre	5	3,6%
Total	**140**	

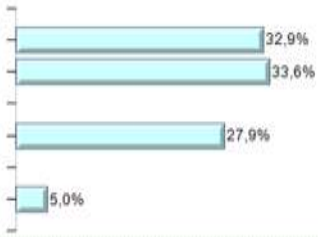
Les répondants occupent majoritairement le poste de responsable formation (51%). Viennent ensuite les responsables des ressources humaines (24%) et les dirigeants (22%).
Ce dernier résultat s'explique par la situation des PME/TPE dans lesquelles le directeur général fait fonction de responsable formation.

2. La politique de formation des entreprises

LE MANAGER ET LE RESPONSABLE RH/FORMATION FORMENT UN DUO D'ACTEURS-CLES.

Vous diriez que les acteurs clés Formation de votre entreprise sont principalement :

	Nb
Les managers opérationnels	46
Le responsable du service RH/formation	47
Les IRP - les Instances représentatives du personnel	0
La Direction générale	39
Je ne sais pas	1
Autre	7
Total	**140**



Les managers jouent un rôle prépondérant en matière de formation dans l'entreprise (33%), au même titre que les responsables RH/Formation (34%).
La Direction générale intervient également sur les sujets de formation (28%) et ce, principalement dans les petites entreprises (77%).
A noter : les IRP ne sont pas une seule fois citées par les répondants.

LA FORMATION RESTE UN INVESTISSEMENT POUR LE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE.

La formation est considérée par la majorité des répondants comme un investissement pour le développement de leur entreprise (73%) et ce, quelle qu'en soit la taille.
Parmi les exemples : *« investissement pour garder un temps d'avance sur la concurrence et nous diversifier » ou bien « pilier du développement commercial ».*

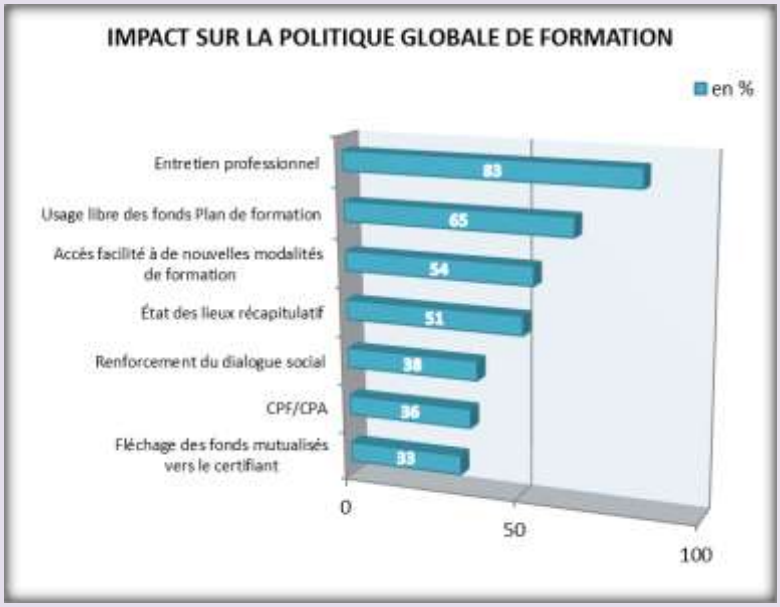
Plus d'un quart (26,5%) des répondants disent satisfaire aux attentes individuelles de leurs collaborateurs et ce, principalement dans les entreprises de moins de 50 salariés/agents (44%).
Parmi les objectifs évoqués : *« rétention des talents » ou bien « concourt à fidéliser certains salariés ».*

Comme en 2015, seuls 14% des répondants y voient une charge financière légale.
Parmi les exemples : *« obligations légales en matière d'hygiène/sécurité » ou bien « certification qualité ».*

La formation est rarement utilisée comme un acte social, pour récompenser certains salariés/agents (9%) mais, quand c'est le cas, c'est principalement le fait d'entreprises de moins de 50 salariés/agents (46%).

L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL S'AFFIRME COMME UNE VALEUR SURE POUR DEFINIR LA POLITIQUE DE FORMATION DE L'ENTREPRISE.

Les entreprises se servent, de façon inégale, des outils à leur disposition pour établir leur politique de formation.
Dans le palmarès de tête, se trouvent l'entretien professionnel (83% des répondants l'utilisent), l'usage libre des fonds « Plan de formation » (65%), l'accès facilité à de nouvelles modalités de formation (54%) et l'état des lieux récapitulatif (51%).
A l'inverse, le CPF/CPA n'a que peu d'impact sur la politique formation (selon 58% des répondants), ainsi que le fléchage des fonds mutualisés vers le certifiant (selon 55%).



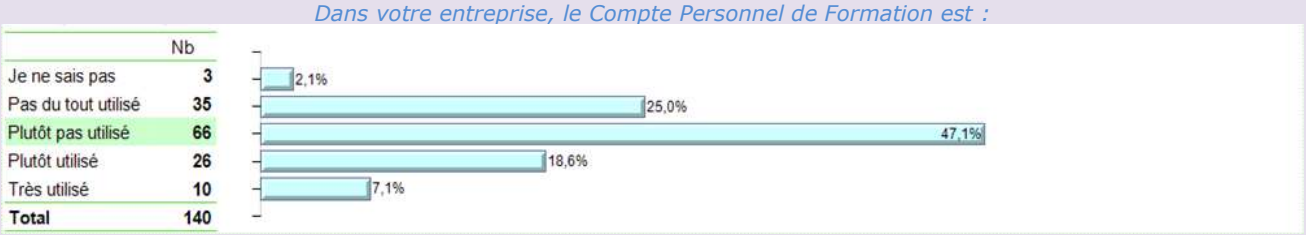
A noter : si les IRP ne sont pas citées comme des acteurs clés en matière de formation, 39% des répondants déclarent que le renforcement du dialogue social a un impact sur la politique formation globale de leur entreprise.

☽ [1]*« Grâce à l'entretien annuel, nous avons identifié un besoin de formation à la gestion du temps et le retour sur investissement s'est tout de suite fait sentir : c'est une personne qui était toujours débordée par les emails avant et maintenant, elle est mieux organisée. »*
« L'entretien professionnel a fait avancer les choses : on est plus vigilant. On demande au manager, le cas échéant, pourquoi il n'y a pas eu de formation dans l'année. Et quand il y a une formation, on lui demande s'il s'intéresse à ce que la personne a appris afin de le transformer en compétences. »

UN CPF ENCORE MAL MAITRISE OU JUGE TROP COMPLEXE.

La mobilisation du compte personnel de formation est peu ou pas utilisée par les entreprises répondantes (72%).
Parmi les raisons invoquées: « pas de politique d'entreprise dédiée au hors temps de travail » ; « beaucoup de demandes mais non éligibles » ; « trop complexe » ; « site pas intuitif ».

Dans votre entreprise, le Compte Personnel de Formation est :



☽ *« Les contrats pro, on sait faire mais alors le CPF, on s'y perd, c'est complexe ; ça demande du temps. »*
« Nous ne sommes pas sûrs que certaines formations soi-disant certifiantes et annoncées comme éligibles au CPF par les OF le soient in fine et nous ne voulons pas avoir de mauvaises surprises ; il y a souvent un doute. »

Pour les 26% de répondants qui déclarent que le CPF est plutôt utilisé, voire très utilisé dans leur

[1] le symbole ☽ signale les *verbatim* recueillis au cours des entretiens qualitatifs

entreprise, les raisons invoquées sont les suivantes : *« formations éligibles (langues, informatique, CQP, management) » ; « parcours diplômant ».*

❍ *« Un de nos salariés a utilisé son CPF pour des cours en langues ; il en a parlé aux autres et cela a fait boule de neige : les autres collaborateurs ont mis en place les mêmes formations en langue. »*
« Nous venons d'accueillir un nouveau collaborateur qui est en train de monter un dossier CPF et j'espère que cela aura une incidence sur les autres. »
« On a commencé par 3, puis 7, maintenant on est à 30 mais on est loin des 60 DIF qu'on avait. »

A noter : quand l'entreprise communique sur le CPF, les demandes sont plus nombreuses.

LE HORS TEMPS DE TRAVAIL, SOUTENU PAR LE CPF, MONTE EN PUISSANCE.

23% des répondants déclarent qu'en 2017, certaines actions mises en place dans leur entreprise se sont déroulées hors temps de travail, contre 2% seulement en 2015. Cependant, plus des trois quarts (78%) l'ont fait dans une faible proportion puisque cette modalité a concerné moins de 20% des formations.

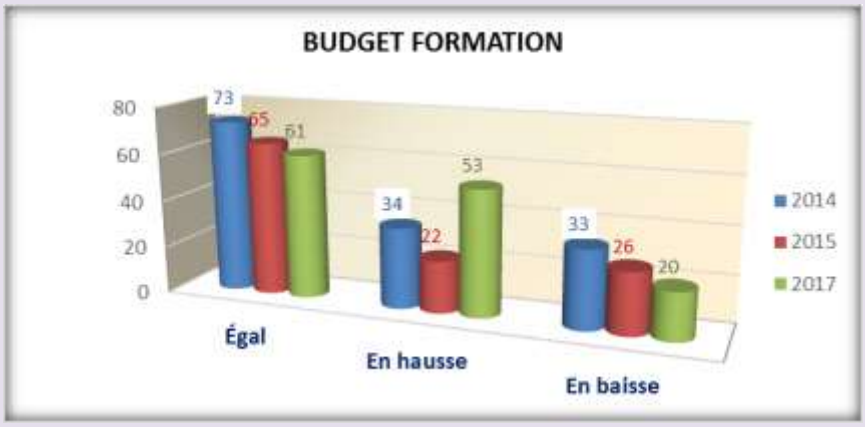


A noter, la corrélation entre mobilisation du CPF et du hors temps de travail.

LES CADRES SONT TOUJOURS LES PLUS FORMES.

63% des répondants déclarent le niveau d'accès à la formation des cadres élevé. Ils sont 46% à le dire pour les agents de maitrise et seulement 42% pour les employés.
La proportion s'inverse pour le niveau faible puisqu'ils sont 14% à en faire état pour les employés, 8% pour les agents de maitrise et 5% pour les cadres.

UN BUDGET FORMATION 2017 STABLE OU EN HAUSSE POUR LA MAJORITE DES ENTREPRISES.



Les entreprises ont été questionnées sur l'évolution de leur budget formation 2017 par rapport aux deux années précédentes. Le pourcentage de budgets déclarés « en hausse » a progressé de 20 points par rapport à 2015, tandis que les budgets déclarés « en baisse » ont diminué de 7 points.

UN PLAN DE FORMATION TOUJOURS AUSSI DYNAMIQUE.

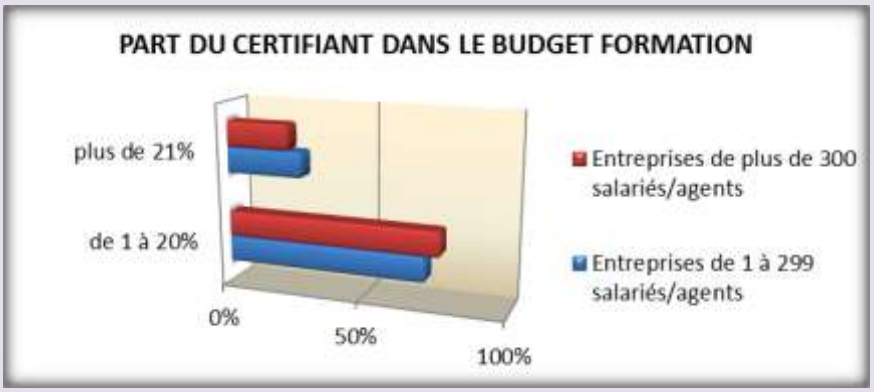
Comme les années précédentes, le plan de formation (hors certifiant) demeure le dispositif le plus mobilisé par l'entreprise.
Arrivent ensuite les dispositifs en alternance (contrat/période de professionnalisation et apprentissage) suivis par le Compte personnel de formation et la VAE.
Les appels à projets du FPSPP sont utilisés par plus de 18% des répondants.



« Avant, le plan était une somme des besoins individualisés, maintenant on parle de compétences et on a basculé vers un plan élaboré avec la direction vers les collaborateurs ; on demande aux managers de s'impliquer. »
« Apprentissage, alternance, contrat de professionnalisation, il faut simplifier ; la différence est au niveau du financement ».
« Les contrats pro et les périodes de pro, c'est un peu plus utilisé ; on a toujours des alternants ».

L'INVESTISSEMENT DANS LE CERTIFIANT EST EN NETTE PROGRESSION.

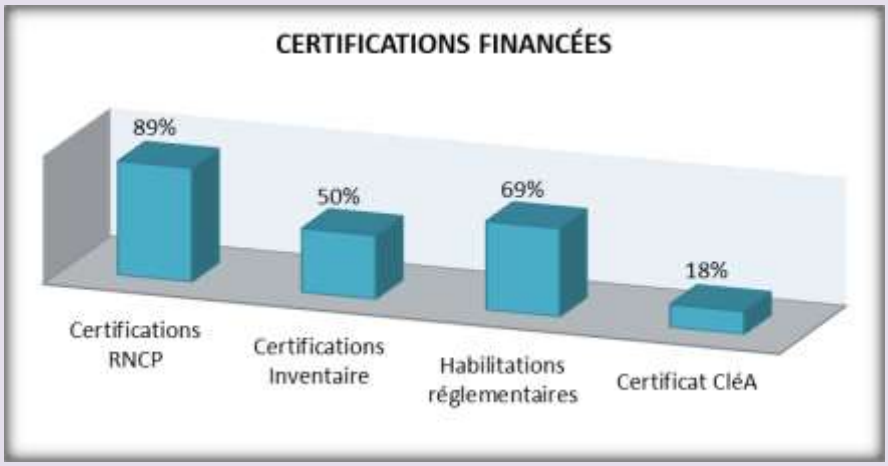
En 2017, une forte proportion d'entreprises (79%) investit dans des formations certifiantes, en hausse de 10% par rapport à 2015.
59% d'entre elles le font pour une part inférieure à 20% de leur budget formation. 20% d'entre elles pour une part supérieure à 21%. Cette tendance s'explique probablement par le plus grand fléchage des fonds mutualisés vers le certifiant/diplômant.



Concernant la part du certifiant dans le budget formation, on constate peu de différences entre les entreprises de moins de 300 et celles de plus de 300 salariés/agents.

« Avant, les formations ne pouvaient se faire qu'avec un co-financement. Avec la réforme, il y a un assouplissement progressif avec la logique de blocs de compétences, ce qui facilitera le financement. »

LES CERTIFICATIONS INSCRITES AU RNCP : UN PREMIER CHOIX POUR LES ENTREPRISES.



LA VAE MOINS UTILISEE DANS LES ENTREPRISES EN 2017.

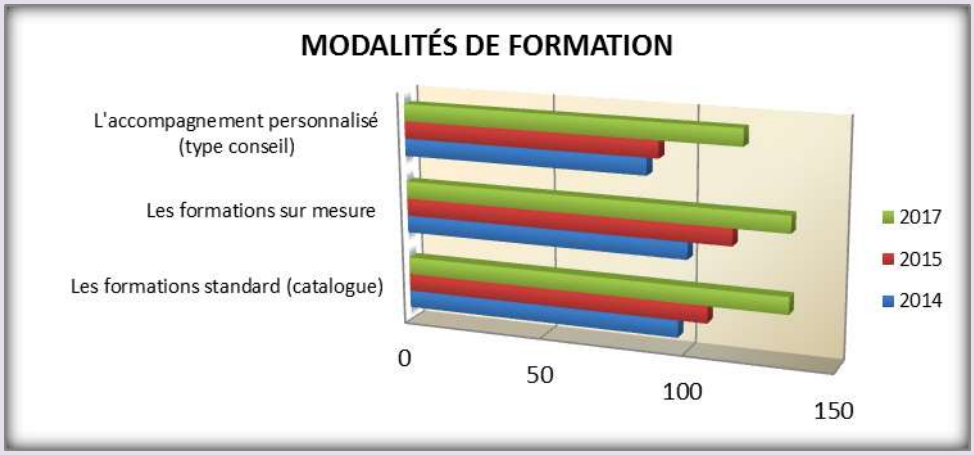
Pour nos répondants, la validation des acquis de l'expérience, après avoir augmenté de près de 42 points entre 2013 et 2015, perd 14 points en 2017.

Parmi les raisons évoquées : « la VAE est une démarche individuelle ».

4. Les caractéristiques des actions de formation

LA PERSONNALISATION DES FORMATIONS DEVIENT INCONTOURNABLE.

En majorité, les clients souhaitent disposer de formations adaptées à leur contexte.
S'ils achètent en 2017 autant de formations « sur mesure » que de formations « catalogue », l'accompagnement personnalisé marque une progression de 12 points par rapport à 2015.



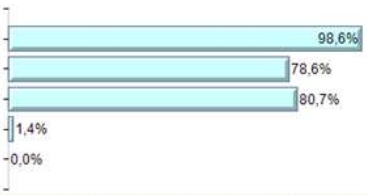
« Nous préférons faire appel à des indépendants car leurs formations sont plus adaptées à notre cas et ils nous connaissent mieux ».

LE NIVEAU DES FORMATIONS PRESENTIELLES EST CONSTANT, LA MULTIMODALITE PROGRESSE.

Les formations sont toujours majoritairement dispensées « en présentiel » (99% contre 98% en 2015), mais les formations multimodales progressent : + 15 points pour les formations à distance et + 8 points pour les formations mixtes (par rapport à 2015).

Classez par ordre de priorité les formations dispensées en 2017

	Nb	Imp.
En présentiel	138	2,85
A distance	110	1,11
Mixte (multimodale)	113	1,48
Je ne sais pas	2	0,04
Autre	0	0,00
Total	140	

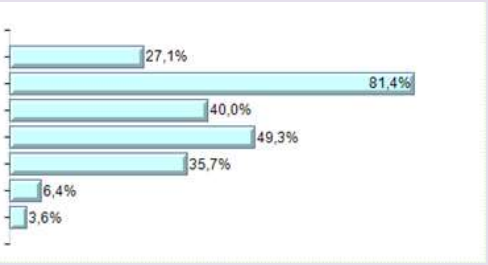


« Le problème est de faire bouger les apprentissages : les gens sont très attachés au présentiel ». « Certains ont accepté de changer pour des formations en langues par téléphone et sont satisfaits du résultat ».

LA FORMATION ACTION DEVIENT LA MODALITE PEDAGOGIQUE PRIVILEGIEE

Parmi les pédagogies suivantes, classez celles que vous privilégiez en 2017

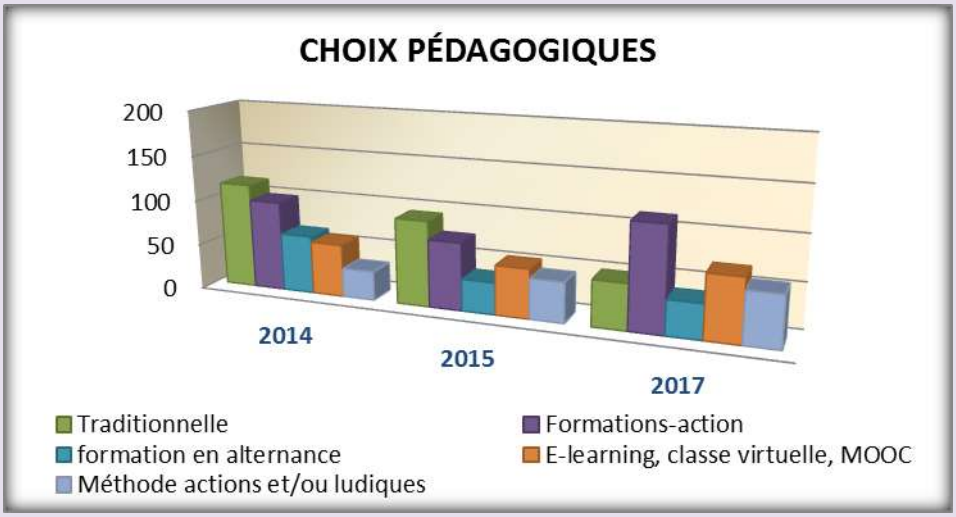
	Nb	Imp.
Formation en alternance	38	0,48
Formation-action	114	2,09
Méthodes actives et/ ou ludiques (team building, business game, serious game, etc.)	56	0,71
E-learning, classe virtuelle, MOOC, ...	69	0,89
Méthode déductive traditionnnelle	50	0,79
Je ne sais pas	9	0,19
Autre	5	0,09
Total	140	



Les entreprises souhaitent diversifier les modalités pédagogiques des formations qu'elles achètent.
En 2017, le stage traditionnel de formation n'est plus la modalité privilégiée.
La formation-action fait un bond important en passant de 60% en 2015 à 81% en 2017.
Raisons évoquées : « Exigence du métier », « meilleur ancrage par une mise en situation/application », « un partage d'expériences »
A noter : ce sont les entreprises de moins de 300 salariés qui achètent en priorité des formations-actions (61%).
« Les formations doivent être plus opérationnelles (adaptées) et pratiques plutôt que théoriques. »

Les modalités pédagogiques numériques, liées au « distanciel » (telles que le blended learning, les classes virtuelles, les MOOC…), évoluent régulièrement depuis 2014 pour atteindre en 2017 49% contre 44% en 2015).
Raisons évoquées : « gain de temps, souplesse, disponibilité, efficacité, coût inférieur »…
« Le numérique, on est en train de l'utiliser pour les formations sur notre logiciel ; c'est du blended, on matche les deux : un mois avant à distance pour la prise en main, en présentiel et après de nouveau à distance ; cela rend les collaborateurs plus autonomes. »
« On a mis en place un SPOC avec du présentiel ; c'est un format de pédagogie inversée : on les fait travailler en amont. »

De la même manière, les méthodes actives et/ou ludiques (team building, business game, serious game…) progressent légèrement (40% en 2017 contre 36% en 2015).
Cela permet de faire travailler les collaborateurs ensemble. »



Ces résultats confirment la volonté des entreprises de disposer d'apprentissages centrés sur la réalité du travail et des pratiques, accueillant ainsi les opportunités offertes par la réforme de 2014.

LES FORMATIONS « CŒUR DE METIER », UNE PRIORITE AFFIRMEE QUEL QUE SOIT LE PUBLIC.

Pour les cadres :
Les deux principales thématiques des formations suivies par les cadres restent les mêmes qu'en 2014 :
- **management/Ressources humaines** (61% en 2017 ; 76% en 2015 ; 68% en 2014)
- formations techniques **« cœur de métier »** (58% en 2017 ; 63% en 2015 ; 61% en 2014).
Suivent ensuite **le développement personnel** (24% en 2017 ; 24% en 2015 ; 17% en 2014),
- les langues étrangères à égalité avec les formations réglementaires obligatoires (22% en 2017 ; 19% en 2015 ; 32% en 2014),
- puis l'organisation du travail (19% en 2017 ; 21% en 2015 ; 25% en 2014).

Pour les agents de maîtrise :
Les agents de maîtrise reçoivent prioritairement des formations :
- **cœur de métier** (75% en 2017 ; 69% en 2015 ; 80% en 2014),
- réglementaires (45% en 2017 ; 40% en 2015 ; 48% en 2014),
- en organisation du travail (26%)
- langues étrangères (19%)
- en management/Ressources humaines et compétences numériques (18%).

Pour les employés/ouvriers :
Les employés/ouvriers se forment :
- à leur **cœur de métier** (76% en 2017 ; 81% en 2015 ; 77% en 2014),
- aux obligations réglementaires (45% en 2017 ; 59% en 2015 ; 55% en 2014),
- aux compétences numériques (28%).

LA MONTEE EN PUISSANCE DES FORMATIONS EN LIEN AVEC LE NUMERIQUE.

24% des répondants (contre 28% en 2015) achètent des formations sur le thème du numérique : réseaux sociaux, retouches photos, vidéo, digital marketing, plateforme e-learning, robotique, automatismes, programmation… et pour 30% de ces répondants, ce thème est prioritaire.

« Dans notre catalogue interne, nous avons maintenant des ateliers d'écriture digitale et un module sur « intégrer et comprendre la culture digitale » ; je le découvre en parlant avec vous ».

Pour autant, l'importance de cette thématique est variable selon les catégories socio-professionnelles : 28% pour les employés/salariés, 18% pour les agents de maîtrise et 16% pour les cadres.

Ensuite sont cités les formations au cœur de métier (14%), l'ingénierie pédagogique de formation (17%), le management (11%), la qualité de vie au travail (près de 10%) : cohésion d'équipe, interculturalité, non-discrimination, accessibilité…

UNE DUREE DE FORMATION MAJORITAIREMENT COURTE.

En 2017, la part des entreprises qui mettent en place prioritairement des formations courtes (21 heures et moins) a diminué de 5 points depuis 2015 : 87% contre 92% en 2015.
Dans le même temps, concernant les formations de plus de 22 heures, on constate une tendance haussière puisque 2% des entreprises en mettaient en place en 2014, contre 6% en 2015 et 12% en 2017.

Précisez la durée la plus fréquente des actions de formation que vous mettez en place en 2017

	Nb
Je ne sais pas	1
7 heures	18
De 8 à 14 heures	75
De 15 à 21 heures	29
De 22 à 35 heures	8
Plus de 35 heures	9
Total	140



Parmi les raisons avancées pour ces choix, l'analyse des besoins (52%) reste prioritaire mais dans une moindre mesure qu'en 2015 (77%). Sont évoqués ensuite l'offre disponible sur le marché (42%) et les problèmes d'organisation du travail (43%).

A noter : le budget (35%) ne fait plus partie, comme en 2015, des trois premiers critères déterminant la durée des formations mises en place en entreprise.

« Dans notre domaine, des formations longues cela n'a pas de sens : nous ne pouvons pas laisser partir les gens 200 ou 300 heures ; on a besoin de formations courtes de remise en phase. »

LA PROGRESSION DES MODALITES INFORMELLES ET NON FORMELLES D'APPRENTISSAGE.

Parmi celles-ci, ce sont les formations en situation de travail et les groupes d'échanges de pratiques qui sont privilégiés (49%) suivis par l'apprentissage entre pairs et la participation à des séminaires, colloques qui augmentent fortement par rapport aux prévisions de 2015 (43% pour chacun d'eux en 2017 contre respectivement 24% et 12% en 2015).

« Au moment de l'entretien annuel, on identifie des besoins mais quand cela n'existe pas sur le marché et qu'on a les compétences en interne, on organise de la transmission entre pairs. C'est trop compliqué de trouver les bons formateurs spécialisés. »

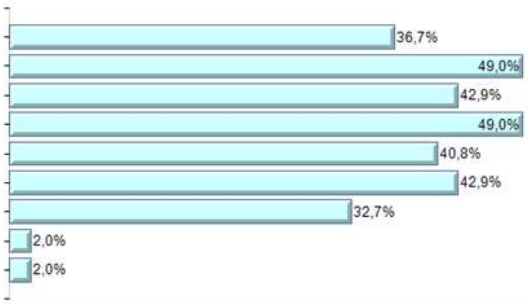
L'autoformation est également en croissance par rapport aux souhaits de 2015 (41% contre 33% en 2015). Cela laisse supposer que l'autoformation est devenue un sujet de dialogue dans l'entreprise, peut-être à l'occasion des entretiens professionnels.

« On veut de plus en plus de pratique : c'est lié au digital ; la théorie, on peut l'avoir gratuitement sur le net. »

Le déploiement du tutorat, quant à lui, est conforme aux prévisions de 2015 (37% estimés en 2017 contre 38% réalisés en 2015) alors que la modularisation a été moins utilisée que prévu (33% en 2017 contre 38% estimés en 2015). Ceci peut s'expliquer par la difficulté à identifier les formations structurées en blocs de compétences.

En 2017, quels nouveaux modes d'apprentissage avez-vous mis en place ?

	Nb
Tutorat	18
Formation en situation de travail	24
Apprentissage entre pairs	21
Groupes d'échanges de pratiques	24
Autoformation	20
Pariticipation à des séminaires, colloques, etc.	21
Découpage en modules	16
Je ne sais pas	1
Autre	1
Total	49



Cette progression confirme que l'assouplissement du périmètre de l'action de formation a répondu à une demande forte des entreprises.

❍ *« La réforme nous a libéré : on a moins de paperasse à faire. »*
« La disparition de la 2483 nous donne de l'oxygène ; on s'extrait des obligations de feuilles de présence et du cadre formel ».

5. Les relations avec les prestataires de formation

LA CONSULTATION DE GRE A GRE RESTE LA MODALITE D'ACHAT PRIORITAIRE.

Comme en 2014 et 2015, les entreprises privilégient le gré à gré pour procéder à leurs achats de formation (83% y ont recours en 2017) ; 76% déclarent n'avoir jamais ou rarement recours à une procédure d'appel d'offres.

Si 29% des entreprises ont recours très ou assez souvent à l'intermédiation de leur OPCA, aucun répondant ne s'adresse spontanément à des courtiers discounter, centrales d'achat pour acheter des formations.

« Nous n'avons déjà pas le temps de faire le plan, nous avons besoin que l'OPCA nous aide avec les financements ».

Parmi les autres modalités d'achat de formation évoquées : *« la co-construction des prestations avec les prestataires via un accord-cadre par exemple », « la mutualisation des achats avec les branches professionnelles ».*

LA LOGIQUE DE FIDELISATION DES PRESTATAIRES NE SE DEMENT PAS.

Etes-vous dans une démarche ?

	Nb
De fidélisation de vos prestataires de formation	79
De renouvellement régulier	30
Je ne sais pas	8
Autre	7
Total	124



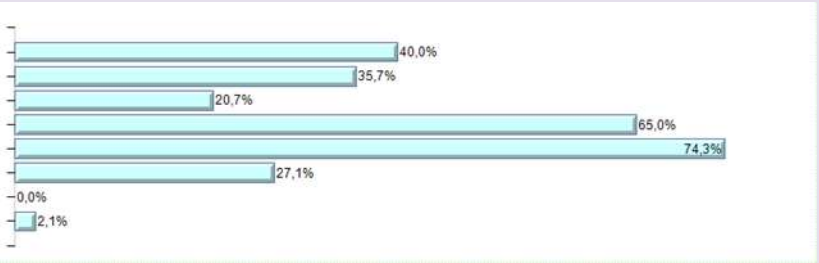
Les entreprises continuent à privilégier les prestataires avec lesquels elles ont coutume de travailler puisque seulement 24 % d'entre elles sont dans une approche de renouvellement régulier de leurs prestataires de formation.

« J'essaie de ne pas me disperser pour avoir du volume pour négocier ».
« Quand nous avons besoin de nouvelles formations, nous demandons d'abord aux OF avec lesquels nous avons l'habitude de travailler ».

LA CONFIANCE EN LES PAIRS EST DETERMINANTE POUR LE REPERAGE D'UN PRESTATAIRE DE FORMATION.

Comment repérez-vous vos nouveaux prestataires de formation ?

	Nb
Site Internet	56
Approche commerciale de prestataires	50
Appels d'offre/référencement	29
Réseaux de professionnels	91
Recommandations, retours d'expériences	104
Opca	38
Je ne sais pas	0
Autre	3
Total	140



Pour le choix d'un nouveau prestataire de formation, les entreprises s'appuient, en priorité, comme en 2015, sur les retours d'expérience des formés (74%) et sur leurs réseaux professionnels (65%). La recherche sur Internet reste une valeur sûre pour 40% des répondants alors que l'approche commerciale des prestataires perd du terrain : 36% contre 42% en 2015.

« Je cherche sur Internet, je trouve, je prends ; je ne vais pas chercher longtemps. On est 2, donc on n'a pas le temps. »

Les OPCA augmentent de 7 points le recours à leurs services pour le repérage des prestataires (27% des répondants en 2017 contre 20% en 2015), signe que la mission de conseil des OPCA est de mieux en mieux connue des entreprises.

Ce constat pourrait expliquer la baisse des démarches de référencement, par les entreprises, des prestataires de formation (20% des entreprises contre 31% en 2015 et 37 % en 2014) qui pourraient ainsi s'en remettre au référencement des OPCA via l'outil Datadock.

QUALITE ET SPECIALISATION, LES DEUX CRITERES MAJEURS DE CHOIX D'UN PRESTATAIRE DE FORMATION.

En 2017, la qualité des actions de formation s'impose comme le critère déterminant du choix d'un prestataire pour 74% des entreprises, suivies par la spécialisation dans son domaine d'activité (60%), l'expérience antérieure réussie (41%) et la disponibilité/réactivité (34%).
Le facteur « prix » perd 4 points par rapport à 2015 (31% contre 35%).

Cochez les trois caractéristiques qui déterminent votre choix d'un prestataire de formation externe.

	Nb	
La disponibilité et/ou la réactivité	47	33,6%
La renommée et l'image de marque	12	8,6%
La qualité des actions de formation	104	74,3%
Une recommandation par un tiers	30	21,4%
Le prix	44	31,4%
La spécialisation dans le domaine ou le secteur d'activité	84	60,0%
La diversité de l'offre proposée	3	2,1%
Une expérience antérieure réussie avec le prestataire	57	40,7%
La couverture géographique	14	10,0%
La proposition d'une offre globale de services (administrative, pédagogique, financière)	11	7,9%
Je ne sais pas	0	
Autre	2	1,4%
Total	140	

« Je demande toujours le nom du formateur pour voir d'où il vient et m'assurer qu'il connait bien son sujet. »
« Dernièrement, j'ai été surprise car le formateur a demandé à prendre contact avec le manager avant la formation : c'est la 1ère fois ; d'habitude, c'est moi qui le demande. »

LA MONTEE EN PUISSANCE DE LA RECONNAISSANCE « QUALITE EN FORMATION ».

En 2017, 54% des entreprises accordent une importance particulière à ce que les prestataires qu'elles emploient respectent les exigences du décret qualité des actions de formation (du 30 juin 2015) et 41% souhaitent qu'ils affichent la détention d'un label qualité. Pour 37% des entreprises, c'est une réelle garantie de réussite de la formation.
Cette tendance est probablement le fait de l'impact de la mise en place du décret qualité sur les exigences des OPCA pour une prise en charge financière des formations achetées par les entreprises. L'actualité « qualité » entraîne également une volonté plus grande des entreprises de sécuriser leur choix et garantir l'utilité de leur investissement.

« Ces mesures sont un gage de qualité et de reconnaissance du prestataire de formation » ; « Le label qualité est une garantie d'exigences et de compétences mais également d'une certaine renommée dans le secteur » ; « Savoir que l'organisme est référencé est un label qualité et de sécurité ».

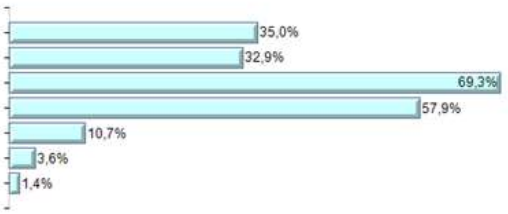
Certains répondants souhaitent aller plus loin en matière d'exigences :
« Je choisis le décret qualité lorsque les formations sont co-financées par l'OPCA, en dehors de cela je ne trouve pas cela très probant même si une avancée en matière de qualité a été faite » ; « Les normes définies sont souvent réductrices et pas toujours significatives du qualitatif attendu et réel dans le domaine de la formation ».

« On me demande maintenant mon avis alors qu'avant, les OF s'arrêtaient à l'avis des stagiaires ».
« Il y a peut-être un peu plus de sérieux dans la transmission des feuilles de présence et l'envoi des évaluations. »

L'EVALUATION D'IMPACT PROGRESSE AU DETRIMENT DE L'EVALUATION DE SATISFACTION.

Quelles sont les modalités que vous utilisez pour évaluer vos prestataires de formation ?

	Nb
Entretiens réguliers	49
Grille d'évaluation spécifique	46
Exploitation des évaluations des stagiaires	97
Evaluation de l'impact des formations sur les postes de travail	81
Evaluation du gain de productivité pour l'entreprise	15
Je ne sais pas	5
Autre	2
Total	**140**



Si l'exploitation des évaluations des stagiaires demeure l'indicateur prioritaire des entreprises pour évaluer leurs prestataires de formation, cette modalité a baissé de 8 points (69% en 2017 contre 77% en 2015) au profit de l'impact des formations sur les postes de travail (58% en 2017 contre 42% en 2015).

« C'est notre prochain enjeu : évaluer la montée en compétences des collaborateurs. »
« Nous sommes toujours aux évaluations à chaud, même si ce n'est pas satisfaisant mais nous n'avons pas le temps ; C'est frustrant, j'aimerais faire un point avant et un débriefing après, mais on n'a pas encore pris l'habitude. »

L'évaluation du gain de productivité a également progressé de 2 points par rapport à 2015, passant de 9 à 11%.

« Pour les formations commerciales, nous regardons l'évolution du chiffre d'affaires. »

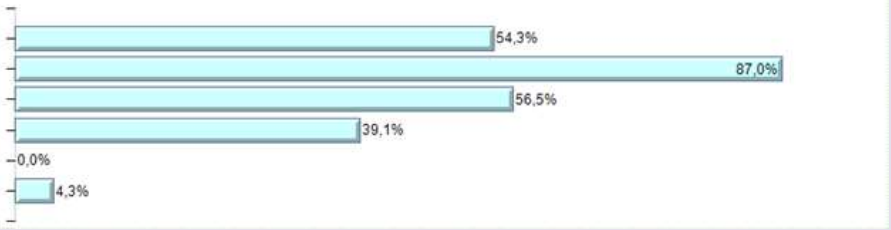
Cette tendance est cohérente avec la demande croissante de personnalisation des réponses formation.

UNE INTERNALISATION SOUHAITEE PAR BON NOMBRE D'ENTREPRISES.

Autre manifestation du besoin pour les entreprises de centrer les formations sur les pratiques et la réalité des métiers, plus d'un tiers des entreprises interrogées déclarent envisager d'internaliser une partie de leurs actions de formation ; chiffre significatif au regard de la part importante des entreprises de moins de 300 salariés/agents.

Raison invoquée par 87% d'entre elles : mieux répondre à leurs besoins, notamment par une connaissance parfaite des compétences à acquérir.
Autres raisons : l'optimisation de la gestion des compétences et les aspects financiers.

	Nb
Pour des raisons financières	25
Pour mieux répondre à nos besoins	40
Pour optimiser la gestion des compétences	26
Pour gagner en autonomie	18
Je ne sais pas	0
Autre	2
Total	46



« Cela est déjà présent chez nous depuis 3 ans avec des experts internes qui forment essentiellement sur les métiers techniques et la sécurité » ; « Thèmes spécifiques et très métiers » ; « Pour valoriser les salariés spécialistes de l'entreprise, optimiser leurs compétences et trouver des nouvelles clés de motivation ».

Les résultats de l'enquête qualitative 2017

1. Méthodologie spécifique à l'enquête qualitative

Introduction : 20 entretiens qualitatifs de 45 minutes en moyenne

- L'enquête quantitative proposait aux répondants d'être contactés s'ils le souhaitaient
- Toutes les personnes ayant laissé leurs coordonnées à la fin de l'enquête quantitative ont été contactées ; parmi elles, 20 personnes ont accepté d'être interviewées pour expliciter et illustrer leurs pratiques d'achat de formation
- Les entretiens ont duré entre 30 mn et 1h30 (45 minutes en moyenne)
- Ils ont été réalisés entre le 17 octobre et le 7 novembre 2017

Un échantillon équilibré en termes de taille des entités et de secteurs d'activité

- **Taille des entreprises interrogées : une répartition équilibrée entre les petites et plus grandes structures :**
  - 11 de moins de 300 salariés
  - 9 de 300 salariés et plus
- **Secteurs d'activité : les services dominent :**
  - 13 entités appartiennent au secteur des services (services aux entreprises et transport)
  - 4 entités appartiennent aux secteurs suivants : commerce, distribution et artisanat
  - 3 entités sont du secteur public

Les fonctions occupées par les personnes interrogées : une grande majorité de Responsables Formation

  - 14 Responsables Formation (ce qui comprend les postes d'adjoint(e), de coordinateur/rice ou d'assistant(e) formation)
  - 5 représentants de la Direction Générale
  - 1 Directeur des Ressources Humaines

Un échantillon composé de spécialistes très impliqués en matière de formation.

- Les personnes interrogées sont plutôt des passionnés qui se sont fixé des objectifs ambitieux : l'un de leurs indicateurs est le pourcentage de personnes ayant eu accès à la formation dans la dernière année, au sein de leur structure.
- A partir du moment où on arrive à les joindre, la prise de rendez-vous (pour l'entretien) est facile car ils ont envie de donner leur avis et d'avoir un impact.
- Beaucoup sont passionnés de formation : *« La formation, cela fait partie de mes valeurs ! »*
- 50% des entités interviewées sont aussi organismes de formation (écoles internes, campus…)

Les personnes interrogées seront désignées ci-après comme « RF » (Responsable Formation).
Ils n'ont pas tous ce titre mais sont tous en position d'acheter des formations au sein de leur structure.

2. Le rôle stratégique du Responsable Formation

1.1 - Un métier qui se professionnalise

- **De plus en plus de dispositifs de formation :** plan conventionnel, plan libre, alternance, contrat pro, VAE, CPF, CIF, Bilan de compétences.
- **La législation change et ajoute de nouveaux dispositifs** à ceux qui existent déjà : RNCP, CPF, Datadock.
- Pour faire face à la complexité des financements, **les entreprises parlent de plus en plus d'ingénierie de financement des formations.**
- **Le RF a dû apprendre à se vendre en interne :** « auprès de la direction, nous utilisons nos moyens de pression » ; « nous avons appris des pratiques marketing pour attirer les salariés vers les formations ».

1.2 - Des parties prenantes de plus en plus spécialisées

- **Les RF s'entourent de plus en plus de spécialistes** du domaine d'intervention : « Pour les formations spécialisées, nous allons chercher les spécialistes, ceux qui écrivent des articles. Cela nous prend plus de temps mais c'est plus intéressant ».
- **Le département formation s'élargit même s'il reste souvent insuffisant selon eux :** « En tant que Responsable Formation, je suis en charge des formations métiers, une autre personne est en charge des formations transversales ; C'était trop pour moi », « Avant on avait le temps **de lire les décrets** : maintenant ce sont des professionnels ».
- **Les bénéficiaires de la formation deviennent des demandeurs avertis et exigeants :** « le temps où les salariés vont en formation parce qu'on leur dit est révolu ; ils sont de plus en plus acteurs, ils décortiquent le programme ».

Commentaire : en conséquence, la fracture s'accentue entre, d'un côté, les grandes structures qui ont les moyens de comprendre et de faire ou faire faire et, de l'autre, les TPE/PME qui se sentent dépassées et « frustrées ».

1.3 - Un lien de plus en plus fort avec la stratégie de l'entreprise et la mise en pratique des enseignements

- **De plus en plus d'entreprises semblent faire le lien avec les objectifs stratégiques :**
  Question : « Comment les formations sont-elles évaluées ? »
  Réponse : « Pour les formations commerciales, nous regardons l'évolution du chiffre d'affaires ».

- **Des plans de formation élaborés avec une vision collective et non plus individuelle :** « Avant, le plan était une somme de besoins individualisés, maintenant on parle de compétences et on a basculé vers un plan élaboré avec la direction vers les collaborateurs ; on demande aux managers de s'impliquer ».
- Les formations doivent être plus opérationnelles (adaptées) et pratiques plutôt que théoriques.

1.4 – Une volonté d'améliorer, par tous moyens, l'efficacité des formations

- **Les RF ont de plus en plus de contraintes :** leurs moyens sont souvent de plus en plus limités car les besoins augmentent plus vite que les ressources : « nous sommes trois pour gérer le monde entier » ; « J'ai une petite équipe et nous devons tout faire ».
- **Ils font face à des salariés de plus en plus concernés et demandeurs :** « Les salariés demandent du présentiel, ou ont des exigences spécifiques ».

- **En conséquence, ils cherchent par tous moyens à accroitre l'efficacité des formations :**
  - **Mieux gérer le financement :**
    - Certains mettent davantage de **pression sur leur OPCA** pour obtenir du conseil au niveau du financement.
    - « On est obligé de changer les noms des formations pour obtenir le financement. On se débrouille ».
    - Certains considèrent que c'est aux **OF de prévoir le financement** en se rapprochant des OPCA.
  - **Réduire le coût des formations :**
    - « Nous mettons plus la **pression sur nos prestataires pour obtenir des prix** plus compétitifs ».
    - **L'e-learning en amont** des formations est un moyen de préparer le présentiel et d'en raccourcir la durée afin de limiter le coût global du présentiel.
    - Mise à profit des **Webinars gratuits** disponibles sur le net, afin de se former rapidement sur un sujet.
  - **Générer des sources de revenus :** « Nous avons décidé de vendre nos formations et **sommes maintenant OF** afin de trouver des financements », « nous sommes un centre de profit au sein du groupe ».
  - **Les partenariats se développent de plus en plus :** « Nous avons mis en place des **partenariats** avec 3 fablab », « nous travaillons avec une école de journalisme ».

3. La mise en place de la réforme de 2014

2.1 – Les Responsables Formation associent surtout la réforme à :

- un changement de financement,
- au CPF,
- et à la mise en place des entretiens annuels.

2.2 – Pas de grands bouleversements en 2017

- **Les RF déclarent ne pas avoir radicalement changé leurs habitudes d'achat de formation malgré la réforme.**
- **Globalement, ils n'ont pas l'impression que la réforme les a aidés :** « La réforme n'a pas facilité les choses, elle n'a rien amené de plus. On n'a pas modifié notre comportement ».
- **Le Datadock n'a pas encore eu d'effet marquant pour les RF :**
    - **Certains en ont seulement vaguement entendu parler :** « ça me dit quelque chose, j'ai entendu ce mot-là ; non, cela n'a pas eu d'impact sur nos prestataires. Je ne pense pas » ; ils gardent leur distance : « Je ne me sens pas concerné ».
    - **Pour ceux qui connaissent le Datadock, la principale conséquence est un plus grand formalisme de la part de leurs prestataires** : « On me demande maintenant mon avis alors qu'avant les OF s'arrêtaient à l'avis des stagiaires », « le Datadock est venu encadrer la qualité : il y a peut-être un peu plus de sérieux dans la transmission des feuilles de présence et l'envoi des évaluations ».

  Certains considèrent que cela a ajouté un prérequis administratif mais n'a pas vraiment amélioré la qualité des formations : « C'est une couche d'administratif en plus ».

2.3 - Donner accès à la formation « à ceux qui en ont le plus besoin » : un principe compris et accepté malgré un certain scepticisme.

- **La réforme est perçue comme un « bon système** afin de fournir des formations à ceux qui en ont le plus besoin : les chômeurs ou les personnes en reconversion ».
- **Sur le principe et intellectuellement, la réforme est bien perçue :** « intellectuellement je comprends la logique et je suis d'accord ».
- **La plupart sont cependant plutôt sceptiques :** « J'espère que les personnes en recherche d'emploi en profitent mais je n'en ai pas l'impression ».

2.4 - Une impression plutôt négative pour la majorité, depuis la mise en place de la réforme

- **Les RF interrogés regrettent que la réforme ait pour conséquence un accès plus difficile à la formation pour leurs salariés :** « J'ai l'impression qu'on nous demande de plus en plus d'argent et qu'on en obtient de moins en moins pour notre argent », « ce sont nos collaborateurs qui en pâtissent même si je comprends la logique », « Depuis la réforme, nous ne bénéficions plus de la mutualisation des fonds ».
- **Cela leur pose un problème qu'ils ont du mal à accepter :** « Moi ce qui m'importe c'est que mes salariés soient bien formés ».

2.5 - Principal aspect positif : la réforme a libéré la transmission des savoirs.

- **« Cela nous a libéré : on a moins de paperasse à faire » ;** « La disparition de la 2483 nous donne de l'oxygène. On s'extrait des obligations de feuilles de présence et du cadre formel », « Le principal atout de la réforme : une plus grande souplesse en matière de formation ; avec 3,50% nous dépassions le cadre légal ».
- **« On est plus concentré sur la finalité et moins sur les moyens :** on fait plus de partage entre pairs », « oui globalement c'est positif car on va de plus en plus vers une notion d'investissement et de moins en moins vers une notion d'obligation ».
- **L'entretien annuel semble avoir un impact positif sur la formation, en termes d'identification des besoins appropriés :** « grâce à l'entretien annuel, nous avons identifié un besoin de formation à la gestion du temps et le retour sur investissement s'est tout de suite fait sentir : c'est une personne qui était toujours débordée par les emails avant et maintenant elle est mieux organisée ».

2.6 - Autre aspect positif : le financement des formations longues

- « Avant, les formations longues ne pouvaient se faire qu'avec un co-financement ; **avec la réforme il y a un assouplissement progressif** avec la logique de blocs de compétence, ce qui facilitera le financement ».
- **Cela va permettre de faire évoluer le recrutement :** « nous sommes plus dans une logique de qualification indépendamment du diplôme initial qui est parfois ancien ; c'est plus logique car le candidat justifie de sa capacité à tenir son poste ».

2.7 - L'entretien individuel contribue à faire avancer la formation.

- **« L'entretien professionnel a fait avancer les choses :** on est plus vigilant. On demande au manager, le cas échéant, pourquoi il n'y a pas eu de formation dans l'année. Et derrière, quand il y a une formation, on lui demande s'il s'intéresse à ce que la personne a appris afin de le transformer en compétence ».

2.8 – Une tendance à une complexification du secteur de la formation professionnelle

- **« Nous croulons sous les formalités administratives »,** « J'espère plus de simplification, surtout sur les demandes de prise en charge », « Ce que j'attends des prochains changements législatifs ? J'en attends surtout des facilitations pour les petites entreprises qui n'ont pas les moyens des gros ».
- **« Les dispositifs ont chacun leurs règles :** CPF, Professionnalisation, Plan conventionnel, plan libre, CIF, VAE, Bilan de compétence…avec des durées et des règles d'éligibilité différentes ; il faut se souvenir de tout et c'est susceptible de changer».
- **Les contraintes administratives sont restées en place, selon certains :** « On continue de tracer et les feuilles de présence restent nécessaires », « Nous n'avions plus à remplir la 2483 et en pratique on me demande informellement les mêmes informations ».

2.9 – Le sentiment de frustration des Responsables Formation

- **Des injonctions paradoxales :** « Nous devons tout faire avec moins de budget ».
- **Une frustration par rapport à leurs ambitions :**
  - « J'aimerais faire **un point avant et après les formations**, avec le manager car je n'ai aucun visibilité sur l'efficacité réelle des formations mais je n'ai pas le temps, ce qui est frustrant ».
  - « Je rêverais d'avoir **un plan qui inclut 90%** des salariés et non 50% comme c'est le cas chaque année ».

2.10 - Certaines zones d'ombres attendent des réponses

- **Doute sur les formations certifiantes :** « Nous ne sommes pas sûrs que certaines formations soit-disant certifiantes et annoncées comme éligibles au CPF par les OF, le soient *in fine* et nous ne voulons pas avoir de mauvaises surprises ; il y a souvent un doute».
- Quelles sont les **formations reconnues dans le cadre de la loi sur les entretiens individuels :** « nous ne savons pas si les formations obligatoires pour l'habilitation sont reconnues au sens de la loi ».
- **Quelques-uns souhaitent une définition plus claire de l'action de formation :** « on vit sur une circulaire de 2006 et le coaching n'est pas éligible à la formation ; on doit l'appeler accompagnement individuel ».

2.11 - Quelques idées sont mises en avant pour simplifier

- **« On espère une ouverture au niveau des financements :** que ce soit moins rigide concernant **le financement des OPCA** », « On espère que le financement ne soit plus conditionné à l'inscription au RNCP ».
- **Les attentes, en particulier sur le CPF, concernent les formations éligibles :** unanimement, ils souhaitent plus de formations accessibles, voire pour certains que les listes soient purement et simplement supprimées afin de laisser libre choix aux entreprises : « il faut que le législateur nous fasse plus confiance ».
- **« Apprentissage, alternance, contrat de professionnalisation, il faut simplifier »** « Apprentissage et contrat pro, il n'y a pas de différence : pour moi c'est de l'alternance, la différence est au niveau du financement ».

Focus sur les TPE/PME

2.12 - La réforme ne semble pas faciliter la formation dans les petites structures.

- Pour elles, **la montée en compétences d'un salarié semble plus vitale** car chaque poste a un poids proportionnellement plus important.
- **Pourtant, les petites entreprises se sentent délaissées :** « les PME de notre taille sont souvent oubliées par le législateur », « Nous avons l'impression de ne pas compter ; seules les grandes structures se font entendre ».
- **Les aspects financiers :**
  - **Globalement, elles ont l'impression de payer plus cher** une formation parce qu'elles ne peuvent pas faire jouer les volumes pour obtenir de meilleurs prix : « On cumule les handicaps, tout est plus cher et compliqué pour nous ».
  - Le **retour sur investissement** lié à la formation n'est **pas tout de suite visible** : « le salarié fait la même chose qu'avant et de la même façon ».
- **Le manque de temps :**
  - **Les TPE/PME** ont peu de temps à consacrer à ce sujet : il est très difficile de **libérer un salarié** de son poste pour l'envoyer en formation car « personne ne peut le remplacer ».
  - De plus, les TPE **ne peuvent organiser** (manque de temps et d'effectif suffisant) et financer des formations **en intra** et doivent choisir des formations inter qui sont moins adaptées donc moins utiles.
- **Seules les formations longues pourraient avoir une vraie utilité mais elles sont trop lourdes à supporter pour une petite structure :** « les formations de formateurs pourraient nous intéresser mais c'est trop lourd car c'est sur un an. »

Le manque de moyens et de temps, qui apparaît de manière générale, est donc encore plus présent chez les TPE. Une personne conclut en disant « nous sommes condamnés à être des **acheteurs de formation**. Nous n'avons pas les moyens de faire plus ».

4. Le compte personnel de formation

4.1 - Le CPF continue d'être peu ou pas utilisé.

- **La plupart déclarent que le CPF est très peu ou pas utilisé dans leur structure** : « On est loin d'atteindre le nombre de DIF », « On crée de faux espoirs, qui se retournent contre nous », « On a commencé par 3, puis 7, maintenant on est à 30 mais on est loin des 60 DIF qu'on avait ».
- **Les entreprises dont les salariés ont mis en place le CPF ont principalement choisi des formations en langues et en bureautique**. Ceci est facilité par le fait que :
  - dans ces domaines, les OF semblent avoir mis en place des procédures spécifiques,
  - les langues représentent un sujet qui intéresse le plus grand nombre.
- **La contrainte des listes a pour conséquence que certains ne trouvent pas de formations intéressantes pour eux : le choix des formations éligibles est perçu comme restreint :**
  - « Nos collaborateurs sont tous diplômés et sont donc très peu concernés ».
  - « C'est surtout des formations en langue et en bureautique car il y a des certifications ».
  - Certaines entreprises sont liées à une branche qui, en termes de formations éligibles, ne correspond pas à leurs besoins en formation.

4.2 - Un choix restreint de formations, accessible via une procédure perçue comme trop complexe

- **Une procédure trop compliquée et trop longue,** qui représente un frein administratif et psychologique :
  - « C'est compliqué pour les salariés de savoir comment s'y prendre pour être financé », « En plus, cela varie en fonction des régions, des branches et des statuts des salariés «
  - « Les contrats pro, on sait faire mais alors le CPF, ça demande du temps ».

4.3 – Les expériences des uns profitent aux autres

- « Un de nos salariés a utilisé son CPF pour des cours en langues ; **il en a parlé aux autres et cela a fait boule de neige** : les autres collaborateurs ont mis en place les mêmes formations en langues. », « Nous venons d'accueillir un nouveau collaborateur qui est en train de monter un dossier CPF et j'espère que cela aura une incidence sur les autres collaborateurs ».
- **Alors que dans d'autres structures :** « Nos collaborateurs trouvent le côté administratif trop fastidieux donc **cela a découragé les autres** ».

4.4 - Leurs attentes : un choix plus large comprenant des formations courtes

- « Il faut **ouvrir les sujets et les formations éligibles** ».
- « Dans notre domaine, des formations longues cela n'a pas de sens : nous ne pouvons pas laisser partir les gens 200 ou 300 heures ; on a besoin de **formations courtes** de remise en phase ».

5. Les relations des entreprises avec leurs prestataires de formation

5.1 - Les Responsables Formation changent peu de prestataires, pour se simplifier la tâche et pour mieux négocier.

- **La moitié d'entre eux n'ont pas fait appel à de nouveaux prestataires cette année,** les autres ont fait appel à un ou 2 prestataires nouveaux sur l'ensemble de leurs prestataires : « J'essaie de ne pas me disperser pour avoir du volume pour négocier ».
- **En conséquence, un prestataire qui donne satisfaction a beaucoup plus de chances d'élargir son champ d'action chez son client :** « Quand nous avons besoin de nouvelles formations, nous demandons d'abord aux OF avec lesquels nous avons l'habitude de travailler ».

5.2 - Trois moyens principaux de trouver de nouveaux prestataires

- **Un OF recommandé en interne par un salarié ou qu'ils connaissaient auparavant.**
- **Un OF qu'ils ont repéré sur les réseaux sociaux ou sur Internet :** ils font une recherche sur le net par eux-mêmes mais ne font pas une recherche exhaustive et approfondie en raison du manque de temps : « Je trouve, je prends. Je ne vais pas chercher longtemps. On est 2 ! Donc on n'a pas le temps ».
- **Un OF qui les contacte directement et plutôt situé localement :** « Un OF m'a contacté à propos d'une formation au tutorat : j'avais ce besoin, cela tombait bien », « Parfois ils m'appellent et ils tombent bien ».

Quel que soit le moyen de trouver de nouveaux organismes de formation, l'entreprise donne la priorité aux organismes proches géographiquement.

5.3 – Formations plébiscitées en 2017 : le digital et les formations « métier »

- **Le digital est de plus en plus un sujet :** réseaux sociaux, culture digitale (y compris RH), big data.
- **Davantage de formations « métier »** surtout spécialisées et adaptées, par exemple : dans le domaine médical, en informatique et gestion de projets informatiques, sur la pédagogie (formations de formateurs), sur les nouvelles législations (notamment la législation applicable aux RH et à la formation, les ordonnances Macron).

5.4 - Prestataires les plus cités : CEGOS, UNOW et les formateurs indépendants

- **CEGOS** reste la référence « généraliste » et le modèle de fonctionnement (à partir d'indépendants spécialistes de leur domaine) et la marque fonctionne comme une garantie.
- **UNOW a été cité par plusieurs RF** pour leurs MOOC sur le digital (RH et sur les réseaux sociaux).
- **Les formateurs indépendants semblent plus appréciés que les années précédentes, car cela leur permet d'avoir des formations sur-mesure :** « nous préférons faire appel à des indépendants car leurs formations sont plus adaptées à notre cas et ils nous connaissent mieux ».

5.5 - Les Responsables Formation attendent davantage d'accompagnement et de conseil de leurs prestataires.

- **De l'accompagnement et du conseil sur le financement :** « J'aimerais que, quand je commande une formation à un OF, il se rapproche de l'OPCA et consulte la liste RNCP et me conseille sur le financement ».
- **Des formateurs spécialisés dans leur domaine afin d'être sûrs de l'efficacité des formations :** « Pour former nos médecins, nos kinés », « nous avons besoin de formations à la vidéo très spécifiques, de plus en plus pointues », « Je demande toujours **le nom du formateur** pour voir d'où il vient et m'assurer qu'il connaît son sujet ».
- « On ne peut plus se contenter de prendre **un exemple qui n'est pas dans notre domaine.** »
- « On veut **de plus en plus de pratique** : c'est lié au digital. La théorie on peut l'avoir sur le net gratuitement ».
- **Plus de suivi en amont et après la formation** : « Dernièrement, j'ai été surprise car le formateur a demandé à prendre contact avec le manager avant la formation : c'est la 1ère fois ; d'habitude c'est moi qui le demande », « Le suivi c'est rare, pourtant c'est important ».

5.6 - Les formations en intra sont de plus en plus recherchées : moins chères et plus adaptées.

- Au niveau prix : « il y a un **rapport de 1 à 4 entre l'inter et l'intra** ».
- « **Dès que nous pouvons, à partir de 3 collaborateurs**, nous mettons en place des formations en intra. C'est moins cher que l'inter et plus adapté».
- Cela a aussi un impact positif sur l'organisation : « Cela permet aussi de **faire travailler les collaborateurs ensemble** ».

Remarque : la différence entre les TPE et les grandes structures se fait sentir, car pour les petites structures, les intra sont souvent impossibles à organiser : pas assez de candidats en interne et manque de temps.

6. Le numérique : sujet et outil de formation

7.1 - Le numérique est de plus en plus présent

- **Au niveau des catalogues :** « Dans notre catalogue interne (groupe de 50K salariés), nous avons maintenant des ateliers d'écriture digitale et un module sur « intégrer et comprendre la culture digitale ».

7.2 - Sur le principe, certains collaborateurs sont très attachés au présentiel ou à des méthodes précises.

- « **Certains ont leurs habitudes :** ils veulent du présentiel en langues et ne veulent pas changer de méthode », « Le problème est de faire bouger les apprentissages : les gens sont très attachés au présentiel », « Certains demandent encore des formations sur l'environnement windows », « certains n'ont pas de smartphone ».
- **Il faut que le changement soit un succès pour que les salariés acceptent de changer :** « certains ont accepté de changer pour des formations en langue par téléphone et sont satisfaits du résultat ».

Cela représente une source de frustration de plus pour les RF : « c'est frustrant pour moi car nos salariés veulent du présentiel ».

7.3 - Le blended learning se met en place, pour réduire le coût.

- **Ils font rarement appel à des formations seulement numériques, mais à un mélange numérique/présentiel pour optimiser :** « le numérique on est en train de l'utiliser pour les formations sur notre logiciel ; c'est du **blended, on matche les deux** : un mois avant à distance pour la prise en main, en présentiel et après de nouveau à distance ; cela rend les collaborateurs plus autonomes».
- **Le numérique est surtout utilisé en amont sur la partie théorique, pour préparer le présentiel et réduire les coûts :** « Cela nous permet de mettre tout le monde à niveau et de raccourcir : on est passé de 3 à 4 jours de présentiel à 2 ou 3 jours », « Cela permet de réduire les frais d'hébergement ».
- **Les MOOC organisés en interne (SPOC) se mettent en place mais doivent être bien encadrés, pour être efficaces :** « Nous avons participé à un MOOC sur la culture digitale et à un sur le digital RH avec un prestataire », « nous avons participé à un tutoriel informatique accompagné par un prestataire spécialisé », « On a mis en œuvre un SPOC, ce sont des formats qui continuent à évoluer », « On a mis en place un SPOC avec du présentiel. C'est un format de pédagogie inversée : on les fait travailler en amont ».

7.4 – Un accompagnement indispensable car le taux d'abandon reste fort

- **Sur la partie à distance, ils recommandent de l'accompagnement** et des échanges organisés entre participants afin de maintenir un bon taux de participation (plus de 50% de participants suivent l'ensemble du processus) : « A distance, si on n'est pas derrière les stagiaires, on les perd et on ne peut pas être derrière».
- **En revanche, le 100% e-learning a toujours du mal à accrocher les salariés :** « Ils commencent et après s'arrêtent par manque de disponibilité ; seuls 10% sont vraiment câblés pour ça et s'organisent.», « il ne faut pas que le module soit trop court : 10 min cela ne les intéresse pas ».

7. Le développement d'autres modalités de formation

8.1 - Le co-développement, la transmission entre pairs, le coaching et le gratuit

- **Le co-développement (ou échanges/analyses de pratiques) prend de l'importance :** cela consiste à réunir des participants avec des problématiques communes soit dans un même métier soit sur des sujets transversaux comme le management.
- **La transmission entre pairs est mise en place dans les métiers pointus :** « Au moment de l'entretien annuel, on identifie des besoins mais quand cela n'existe pas sur le marché et qu'on a les compétences en interne, on organise de la transmission entre pairs. C'est trop compliqué de trouver les bons formateurs spécialisés ».
- **Le coaching et la médiation** sont davantage cités.
- **Tout ce qui est gratuit a le vent en poupe :** les webinars, les colloques, les livres blancs gratuits ; pour certains, « cela reste un pis-aller ».

8.2 - Certains voudraient que la législation aille plus loin grâce à des mesures incitatives.

- **« Les formations entre pairs ne sont pas tracées.** C'est trop compliqué. La réforme dit 'vous pouvez les valoriser' mais ce n'est pas incitatif ».

8. L'évaluation des actions de formation

9.1 - Les évaluations restent une formalité administrative.

- **Les RF ont peu de temps** et, donc même si cela n'est pas satisfaisant, ils ne peuvent pas vraiment s'emparer de ce sujet : « C'est plutôt dans la théorie ; on ne fait que les évaluations à chaud. On ne réagit que si c'est mauvais », « C'est du boulot de faire du qualitatif ».
- **C'est un sujet compliqué :** « Nous en sommes toujours aux évaluations à chaud même si ce n'est pas satisfaisant mais nous n'avons pas le temps ; j'aimerais faire un point avant et un débriefing après. Ce qui est frustrant mais on n'a pas encore pris l'habitude».
- **Un sujet d'avenir :** « C'est notre prochain enjeu : évaluer la montée en compétence des collaborateurs ».

9. L'alternance

9.1 - Sur le principe, l'alternance est une bonne idée mais en pratique, c'est compliqué à mettre en œuvre.

- **Ils sont nombreux à vanter le principe de l'alternance :** « A titre personnel, je suis convaincu et je pense même que l'alternance devrait être la norme mais, en pratique, on ne rencontre pas un enthousiasme débordant car le retour sur investissement n'est pas bon ; cela me fait dire qu'il devrait y avoir une loi pour contraindre les écoles et les entreprises à le mettre en place».
- **Mais c'est compliqué :** « l'apprentissage, on y a pensé mais ce n'est pas évident car il n'y a pas d'écoles qui aient des cursus adaptés », « C'est une contrainte de voir partir le jeune en formation et cela demande un investissement fort de la part des managers ».
- **Certains montent des contrats professionnels grâce à une procédure bien rôdée :** « Dès que peux, je monte un contrat pro ; j'en ai fait 40 cette année », « Les contrats pro et les périodes de pro, c'est un plus. On a toujours des alternants ».

10. Recommandations aux prestataires de formation

- Proposer des formations mettant davantage en avant le retour sur investissement ;
- Proposer des formations pointues et spécialisées ;
- Proposer des formations éligibles au CPF ;
- Proposer des formations plus pratiques et opérationnelles que théoriques ;
- Proposer du blended learning pour faire gagner du temps et faire faire des économies aux RF, en mettant en avant les atouts de ce type de formation ;
- Sur les formations 100% à distance : accompagner personnellement les personnes formées afin d'éviter l'abandon ;
- Proposer au RF, avec la formation, une aide sur les aspects administratifs et financement, afin de laisser au RF du temps pour la vision globale, stratégique des formations au sein de son entité ;
- Se mettre en avant sur les réseaux sociaux et sur google (référencement par mots clés, etc.) : il est important d'être visible immédiatement car les RF contacteront souvent les premiers qui apparaissent sur les premières pages ;
- Ne pas hésiter à contacter les RF directement, notamment sur des formations innovantes, spécialisées ou identifiées comme pouvant correspondre à un besoin de l'entreprise ;
- Proposer une évaluation quantitative et qualitative de la formation à la fin, ainsi qu'un questionnaire à proposer aux personnes formées un ou deux mois après la formation, pour évaluer si elles ont bien acquis les compétences de la formation.

Votre expert formation

Depuis 40 ans, Centre Inffo est l'expert qui décrypte l'actualité de la formation à l'échelle nationale, régionale et européenne. Association sous tutelle du Ministère en charge de la formation professionnelle, il est doté d'une mission de service public dans les domaines de l'orientation et de la formation permanente.
Centre Inffo développe à la fois une offre de formation professionnelle, une expertise juridique et documentaire, une dimension d'ingénierie et de conseil dans les champs orientation/formation ainsi qu'un rôle d'animation du débat public. Interlocuteur privilégié des pouvoirs publics, des partenaires sociaux et des acteurs de la formation professionnelle publics et privés, il les soutient et les accompagne dans leur action d'accueil, information, conseil et assistance du public.

Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente
4, avenue du Stade de France
93218 Saint-Denis-La Plaine cedex

Tél. : 01 55 93 91 91 – Fax : 01 55 93 17 25
www.centre-inffo.fr

Numéro ISBN 978-2-84821-266-1
Numéro ISSN de la collection « Les enquêtes de Centre Inffo » : 2429-5515