

LA FORMATION EST-ELLE RÉELLEMENT AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ?

- ENQUÊTE NATIONALE DANS LES ENTREPRISES -

OBJECTIFS

Mesurer le développement des compétences dans les entreprises et son impact sur la formation du personnel, telle était l'ambition de cette enquête nationale, à laquelle ont participé plus de 500 entreprises.

L'enquête, menée de façon autonome et issue d'un partenariat très varié : INFFOLOR CARIF Lorraine, l'AFDEC, l'OFEM de la CCI Paris, AFAQ AFNOR Certification, l'AFREF et le Centre Inffo, a atteint son objectif premier : photographier sans compromis la réalité du terrain, tout en permettant aux entreprises de se positionner à la fois sur leurs pratiques, leurs besoins et leurs difficultés.

Les problématiques posées par l'enquête se résument ainsi :

Le nouveau contexte législatif et les difficiles compromis entre besoins collectifs et attentes individuelles de développement des compétences constituent aujourd'hui,

➤ une opportunité pour faire le point sur :

- l'état des lieux des pratiques et des difficultés rencontrées sur cette thématique,
- les besoins et attentes des organisations privées ou publiques,
- la définition des rôles des différents acteurs dans le développement des compétences.

➤ et une occasion pour redéfinir le rôle et les finalités de la formation :

- Que met-on derrière le mot formation dans une vision orientée « employabilité » et où les attentes sont de plus en plus variées dans les entreprises ?
- Comment mieux répondre aux entreprises, en particulier aux PME, dont les besoins évoluent vers un véritable accompagnement RH ?
- Comment faciliter le partenariat entre les acteurs, notamment à travers une évaluation pertinente des prestations et des résultats ?

MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

Le questionnaire a été construit à partir d'une enquête qualitative préalable, réalisée auprès d'un panel d'entreprises. Cette première étape a permis d'identifier des tendances et de structurer le contenu en 4 grandes parties :

- les pratiques de développement des compétences et le rôle de l'encadrement,
- la place de la formation dans le développement des compétences,
- les pratiques d'achat et l'évaluation de la formation,
- les attentes des entreprises et les perspectives.

De plus, il a été décidé de travailler sur un questionnement relativement lourd (50 questions) permettant l'expression la plus large possible des positions, y compris grâce à des questions ouvertes.

L'enquête relayée par Internet (auprès de tous types d'entreprises privées, publiques, parapubliques ou associatives, de toutes tailles) a permis de constituer un panel représentatif du tissu économique de 500 entreprises. De plus, les fonctions ayant répondu sont essentiellement celles de la direction générale (49 %) et des responsables RH (33 %).

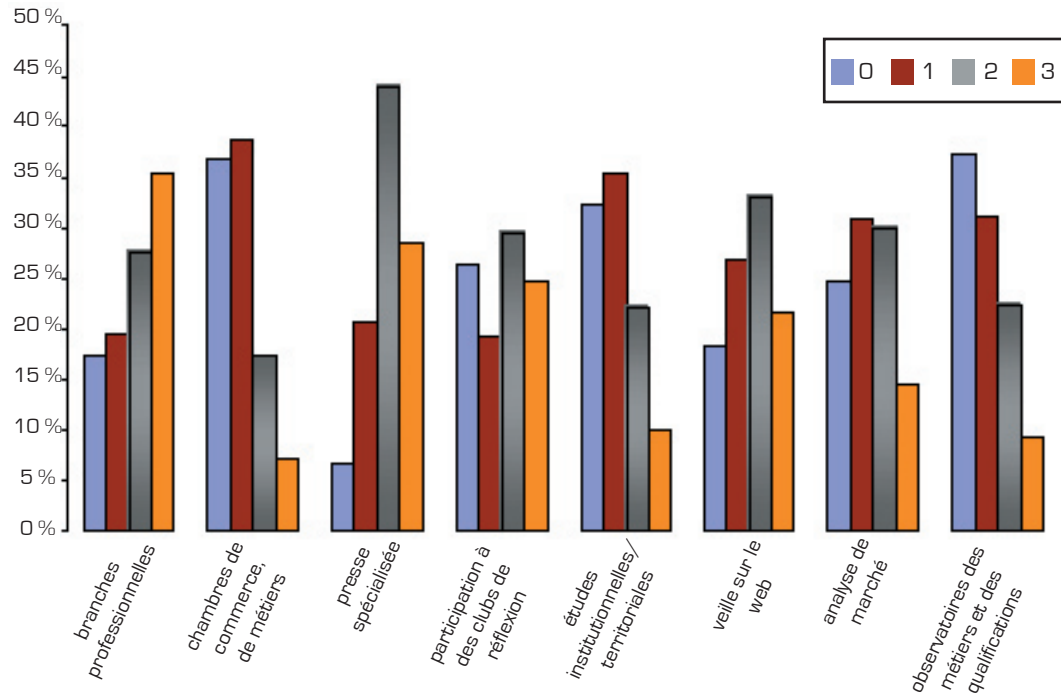


DES ENTREPRISES CONFRONTÉES À DES DIFFICULTÉS D'ANTICIPATION SUR LE PLAN ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

Les entreprises, au regard des résultats de l'enquête, ont une vision à court ou au mieux moyen terme de leur activité économique et rencontrent des difficultés pour anticiper leur gestion des ressources humaines.

Le graphique ci-dessous recense le degré d'utilisation des sources d'information utilisées par les entreprises. Plus la note attribuée tend vers le 3, plus la source dont il est question est usitée.

40 % des entreprises estiment n'avoir pas accès aux informations sur l'évolution de leur secteur d'activité pour les 2 à 3 prochaines années. Pour les 60 % qui se disent suffisamment informées, leurs principales sources sont les branches professionnelles, la presse spécialisée et enfin la veille sur le web.

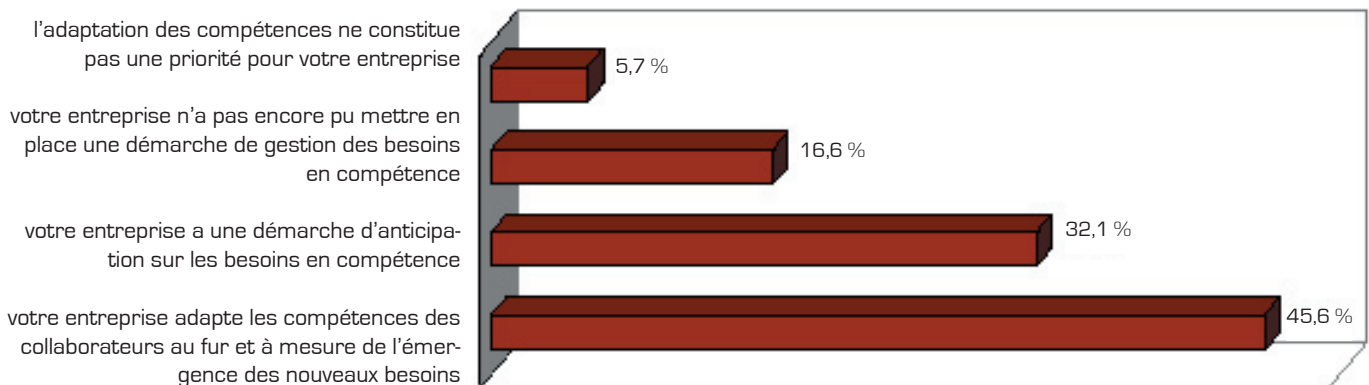


Pour autant, plus d'une entreprise sur 2 déclarent ne pas avoir de vision de son activité à plus d'un an.

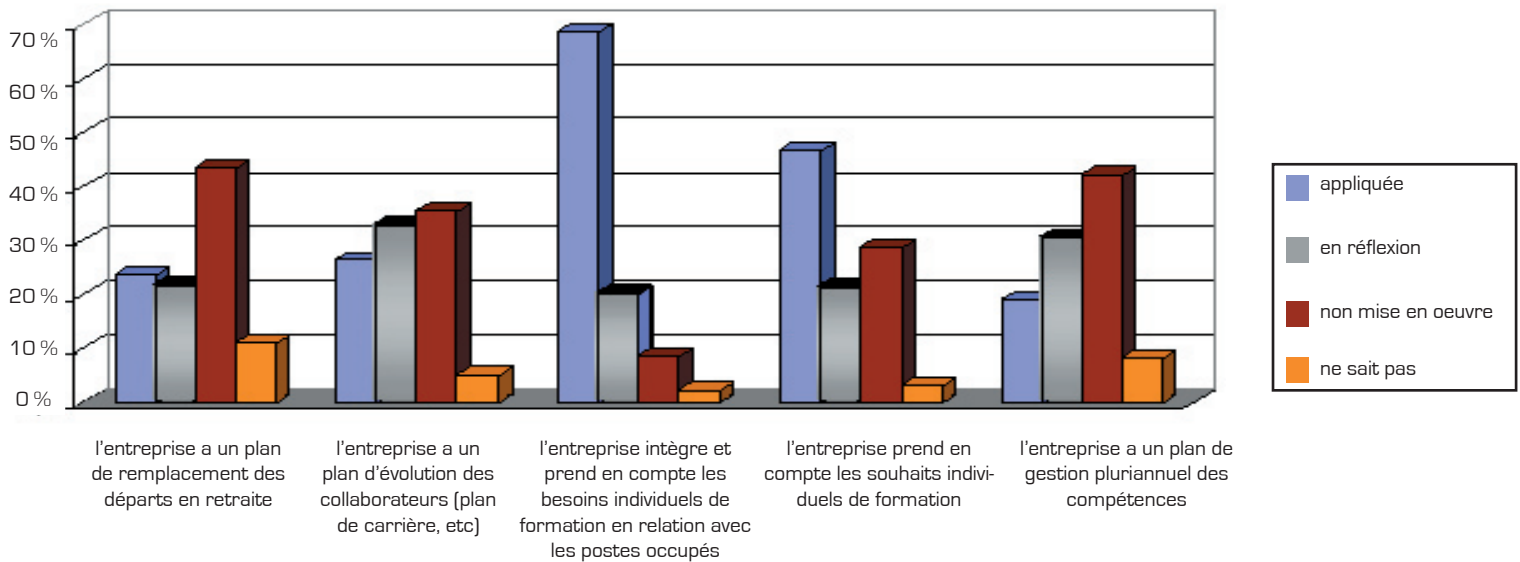
Le constat est identique pour le pilotage des ressources humaines.

Cette situation conditionne donc un **management des compétences « en juste à temps »** : Autrement dit, la gestion des compétences ne semble pas toujours en lien avec les évolutions sectorielles et là aussi, quelle que soit la taille de l'entreprise. On notera, par ailleurs, que même lorsque les réponses tendent vers l'anticipation, la **programmation des plans de formation reste annuelle**.

En effet, plus de 60 % des entreprises avouent avoir une vision de leur développement RH à moins d'un an, dont 23 % à moins de 6 mois. Éléments surprenants : la taille de l'entreprise ne semble pas avoir d'impact sur ce point.



De plus, il semble que les mécanismes exigeant une anticipation et une planification à long terme tels les remplacements des départs en retraite ou encore la mise en œuvre de plans pluriannuels de gestion des compétences ne sont que rarement mis en place.



L'ENCADREMENT EST DÉCLARÉ COMME PRÉPONDÉRANT DANS LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES, MAIS A-T-IL LES MOYENS D'ASSURER SA MISSION ?

Dans un premier temps, pour piloter les compétences, les entreprises se reposent surtout sur leurs cadres. Elles ont tendance à les considérer comme étant capables d'identifier les compétences, les potentiels, les points forts, les points faibles de leurs collaborateurs, ainsi que les besoins en formation. D'ailleurs, elles n'ont recours que très rarement à des services de conseil extérieur.

Pourtant, dans une analyse plus approfondie des résultats, il apparaît qu'au final, **les entreprises déclarent manquer d'outils et de compétences internes pour piloter correctement ce développement des compétences.** Par exemple, les entretiens individuels ne sont pas toujours maîtrisés complètement et ne prennent que rarement en compte la stratégie de l'entreprise ou encore les notions de plan de carrière.

En définitive, une vraie réflexion se pose autour du thème de l'anticipation. Les réponses pourraient laisser penser que l'analyse des besoins se fait plutôt au regard du quotidien, avec sans doute la volonté de prendre en compte les souhaits des salariés. Mais là encore, se pose la question de la difficulté à manager le processus.

La détermination des besoins en formation s'effectue aujourd'hui essentiellement à partir :

- de l'analyse des besoins en formation réalisée par les managers,
- et du recueil des demandes individuelles.

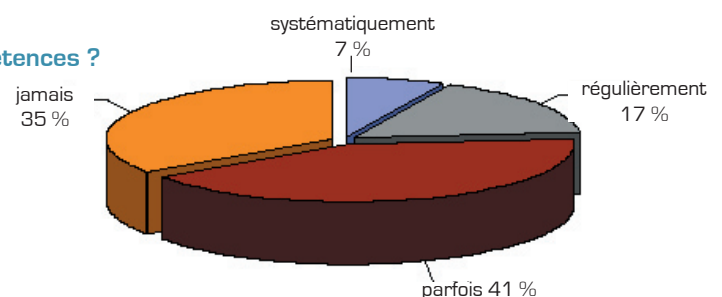
39 % des entreprises planifient leurs formations au coup par coup, 53 % répondent aux habitudes annuelles de planification du plan de formation et moins de 5 % anticipent sur plusieurs années.

Ainsi, **70 % des entreprises déclarent intégrer les besoins individuels de formation** en relation avec les postes occupés. Le plan de formation se traduit principalement par des actions de courte durée, en réponse à des demandes ponctuelles et dont **la finalité est l'adaptation au poste de travail.**

Enfin, on notera que, paradoxalement, à peine 40 % des entreprises considèrent leurs cadres capables d'anticiper l'évolution des besoins en compétences nécessaires au développement de l'activité.

Comment est piloté l'accompagnement du développement des compétences ?

A l'issue de la formation, les collaborateurs de votre entreprise bénéficient-ils d'un plan de mise en œuvre planifié (ex : temps spécialement prévu pour s'exercer, conseil ou tutorat interne, etc) des connaissances acquises ?

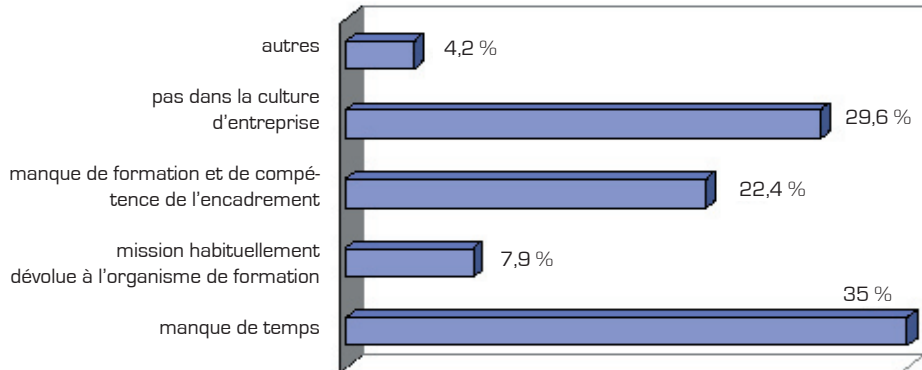




À ce stade, la situation a peu évolué. Si l'envoi en stage de formation reste l'élément censé rendre le salarié « plus compétent », il n'existe pas pour autant de processus de « gestion post formation » formalisé. Les entreprises avouent ne pas planifier de temps pour la mise en œuvre des acquis de la formation dans le champ professionnel. En outre, ces dernières n'objectivent pas leurs cadres sur cette mission. **Cette problématique reste donc fondamentale dans le sens où elle démontre que pour les entreprises, aller en formation, est suffisant pour développer les compétences.**

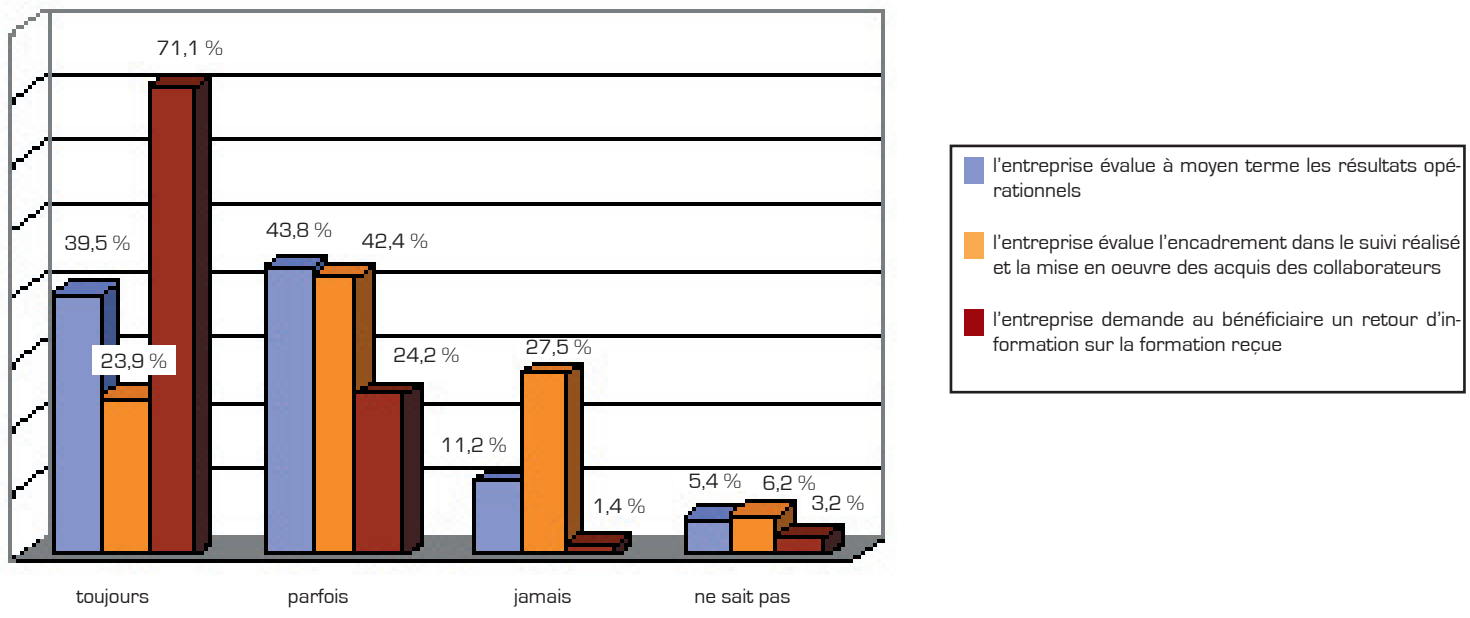
Raisons expliquant l'absence de l'encadrement dans l'accompagnement de ce que les collaborateurs ont appris en formation

63% des entreprises reconnaissent que l'encadrement a rarement une mission formalisée, dans l'accompagnement des collaborateurs, à l'issue de la formation.



Ce constat est conforté par l'analyse des résultats sur les questions d'évaluation. **Si la moitié des entreprises manifeste un souhait à mesurer les résultats en formation, elle semble bien désarmée sur les champs à mesurer et les outils à utiliser.**

Seulement 50 % des entreprises évaluent la formation.



Lorsque l'évaluation est pratiquée, elle se résume essentiellement à la demande d'évaluation à chaud, remise par l'organisme de formation ou à un entretien avec le stagiaire, à son retour de formation, pour savoir comment s'est déroulé le stage. **L'atteinte des objectifs pédagogiques ne fait que rarement l'objet d'une vérification.**

Les TPE, certainement plus proches de la mesure des résultats au quotidien, représentent 51 % des entreprises qui évaluent à moyen terme les résultats opérationnels de la formation.

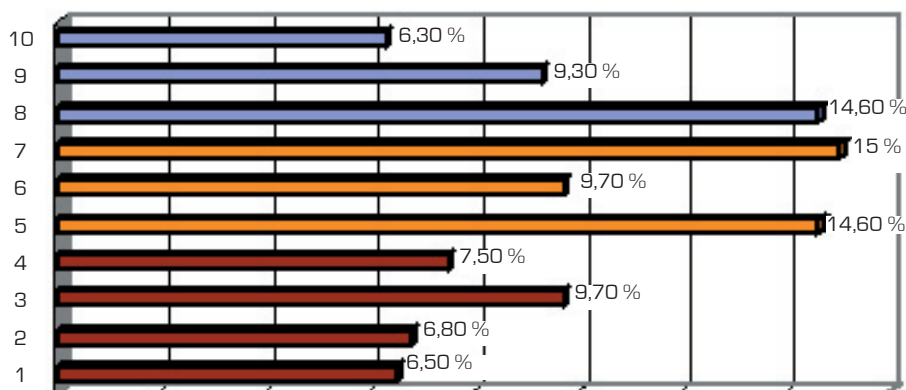
LES ENTREPRISES ET LA RÉFORME SUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Concrètement, il est encore trop tôt pour se prononcer et mesurer les impacts de la Réforme sur la Formation Professionnelle. Actuellement, on ne peut que constater **une certaine réserve de ces dernières vis-à-vis de ce nouveau cadre législatif**.

Si un tiers des entreprises considère la nouvelle législation adaptée, les deux autres tiers la perçoivent à ce jour, comme une contrainte ou ne se prononcent pas. D'autre part, la possibilité d'appliquer ces nouveaux dispositifs ne rencontre pas tout à fait l'unanimité chez les entreprises interrogées.

Un changement complexe associé à un niveau d'appropriation des textes encore faible (voir le graphique ci-dessous) explique le fait qu'à part les entreprises de taille importante, et en particulier les DRH, les autres restent assez démunies face à la mise en oeuvre de la nouvelle loi. Ce constat est d'ailleurs confirmé par les attentes des entreprises.

Degré d'information des entreprises sur les nouveaux dispositifs législatifs (DIF, Contrat de professionnalisation, etc) de la formation professionnelle, 1 indiquant un degré minimal et 10 un degré maximal



Enfin, on retiendra que l'un des effets est, semble-t-il, **l'internalisation de la formation**. 33 % des entreprises prévoient, dans les années à venir, une orientation plus grande donnée aux actions menées en interne.

LES ATTENTES DES ENTREPRISES ET LES PERSPECTIVES

Le « hit parade » des attentes autour d'un accompagnement se traduit concrètement dans les domaines suivants :

1. la mise en œuvre du DIF,
2. l'élaboration de référentiels de compétences,
3. la gestion des plans de carrière de leurs collaborateurs,
4. et le recrutement et l'intégration de nouveaux collaborateurs.

Le choix d'un partenaire se fait essentiellement sur :

1. la réponse réellement adaptée aux besoins exprimés,
2. la compétence des intervenants,
3. et la proximité géographique.

Les principales améliorations attendues dans les services proposés résident dans :

1. la variété des services autour de la formation (conseil, assistance technique, accompagnement...),
2. l'évaluation des prestations,
3. l'aménagement de plages horaires pour favoriser la formation hors temps de travail,
4. et le retour d'information vers le donneur d'ordre.

L'intégration des TIC et les labels qualité viennent en dernière position en terme d'améliorations souhaitées.

Au final, les entreprises manifestent des attentes qui dépassent le simple cadre de la formation, **vers un accompagnement RH plus global**.

Pour réaliser cet accompagnement, les entreprises ont un **niveau de confiance assez élevé dans les organismes de formation** et les considèrent comme des partenaires privilégiés, allant jusqu'au conseil RH pour les PME. Comme dans beaucoup d'autres catégories de services, les exigences portent sur une réponse plus personnalisée, « sur mesure », un professionnalisme accru et enfin une plus grande souplesse et disponibilité.



PREMIÈRES CONCLUSIONS

Les résultats de cette enquête tendent à montrer que **la mise en œuvre d'une démarche compétence structurée est toujours une problématique d'actualité** pour l'entreprise, confrontée à un environnement économique difficile à appréhender, à moyen et long terme.

Si les grandes étapes du processus conduisant au développement des compétences (détection et analyse des besoins, mise en place d'actions de formation éventuelles, accompagnement sur le terrain, mesure des résultats) sont à peu près identifiées, elles ne sont pas pour autant maîtrisées. Certaines, comme l'accompagnement et l'évaluation, sont encore peu intégrées dans le champ professionnel. De cette situation, découle **un lien encore trop faible entre l'action de formation et la situation de travail.**

Avec le nouvel environnement législatif, **le paradoxe proposé aux organismes de service** intervenant sur ce marché, peut se résumer de la manière suivante :

D'un côté, un élément rassurant avec une forte augmentation du volume de personnes à former. En effet, le DIF va, dans les années à venir, générer un volume d'heures important de formation.

D'un autre côté, une demande qui s'oriente de plus en plus vers :

- Un besoin d'une plus grande réactivité de l'offre pour répondre aux exigences de la disponibilité de la production et à l'évolution rapide de l'environnement.
- Une diminution globale des temps de face à face pédagogique au profit d'autres formes d'intervention (les TIC ou encore le coaching peuvent probablement être réfléchis dans le cadre d'un accompagnement post-formation du développement des compétences et d'une aide à la mise en oeuvre en situation de travail).
- Le tout avec une contrainte qualitative devant permettre une diminution des coûts. Un principe à ne pas confondre avec un abaissement des prix, unique résultat d'un manque de recherche d'amélioration des performances.

Que ce soit l'entreprise ou le salarié, la demande s'oriente donc de plus en plus vers de la formation « utile ». Tous ces indicateurs vont dans le sens d'une plus grande qualité de la formation. La formation n'est pas une fin en soi, mais bien un moyen au service de la gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, la formation ne se limite pas uniquement à l'envoi d'un salarié en stage de formation. Elle se traduit par un processus complexe, systémique, comportant de nombreuses variables. Il faudrait certainement pousser la réflexion pour vérifier si la segmentation de l'offre de service actuel, à savoir recrutement d'un côté, formation de l'autre et conseil en parallèle reste adaptée aux besoins des entreprises ou s'il faut aller vers une plus forte intégration (ce que pourrait laisser penser l'exploitation de ces résultats).

Nous revenons donc à la question de départ, celle qui nous a poussé à réaliser cette enquête : **le contexte actuel n'offre-t-il pas l'opportunité de réinventer le rôle de la formation ?**

LES RÉSULTATS COMPLETS DE L'ÉTUDE SONT DISPONIBLES SUR LES SITES DES PARTENAIRES

<http://www.inffolor.org> (espace pro « accès libre » - rubrique « Qualité ») - Christelle DROUOT : Cdrouot@inffolor.org

<http://www.afdec.fr> - Hubert GRANDJEAN : Hubert@grandjean.com

<http://www.ofem.ccip.fr> - Patrice AVAKIAN : pavakian@ccip.fr

<http://www.afref.org> - Jacques PEVET : jacques.pevet@wanadoo.fr

<http://www.afaq.org> (dossier « votre secteur » - rubrique « Enseignement et formation ») - Thierry DESMEE : thierry.desmee@afaq.afnor.org

<http://www.centre-inffo.fr> - Maryline GESBERT : ml.gesbert@centre-inffo.fr