Adecco Training

altedia consultants | training

OPTIMISER LA FORMATION EN ENTREPRISE

Tome 1

Organiser et financer

LAB'HO
OBSERVATOIRE DES HOMMES ET DES ORGANISATIONS

OPTIMISER LA FORMATION EN ENTREPRISE

Tome 1

Organiser et financer

Rédaction : Laurent Habart
Relecture : Caroline Drouillet, Cécile Mathivet
Conception graphique : zaostratecrea.com - Maquette et mise en page : Dalton
Crédit photos : Arnaud Briand
Imprimé par HandiPRINT - Entreprise Adaptée et Solidaire

Dépôt légal : mai 2016

Adecco Training
SARL au capital de 1 857 820 € - 343 009 866 RCS Lyon
Siège social : 19 rue Louis Guérin 69100 Villeurbanne - N° de Tva intracommunautaire FR 66 343 009 866
Organisme de formation déclaré sous le n° 82 69 11979 69 auprès de la Préfecture de la région Rhône-Alpes

Le Lab'Ho est une initiative du groupe Adecco
Adecco Groupe France S.A.S.au capital de 1 038 060 € - 451 148 209 R.C.S. LYON.
Siège social : 2, bd du 11 novembre 1918, 69100 Villeurbanne

Cécile Mathivet, directrice du Lab'Ho
Tour Winterthur, 102 Terrasse Boieldieu - 92085 Paris La Défense
Tel : +33 (0)1 77 69 10 18 - www.labho.fr - @labho_RH.fr

SOMMAIRE

Avant-propos 4

Chapitre 1 / Les enjeux de la formation en 2016 5
- Une société en mouvement 6
- Des entreprises qui s'adaptent 7
- La formation au diapason 8

Chapitre 2 / Repositionner le service formation 10
- Pour mieux apprendre 11
- Redéfinir la mission du service formation 13
- Changer l'image du service formation 15

Chapitre 3 / Mettre en place un environnement de formation 17
- Pourquoi un environnement de formation ? 18
- Les outils d'un environnement de formation 21
- Anticiper les évolutions 23

Chapitre 4 / Piloter la gestion administrative et financière 27
- Délimiter le périmètre administratif 28
- Financer les formations 29
- Diminuer les coûts 32
- Rééquilibrer le budget 33
- Externaliser tout ou partie de l'activité 34

Conclusion 38

Remerciements 39

Bibliographie 40

AVANT-PROPOS

Gaël SALOMON

Directeur général d'Adecco Training et d'Altedia Training depuis 2014

La formation vit une période de bouleversements qu'elle n'avait pas connue depuis très longtemps. Comment pourrait-il en être autrement alors que nous sommes rentrés dans l'ère de la connaissance ? Face à la frénésie technologique qui s'empare de certains acteurs, face à un cadre juridique qui remplace de vieilles habitudes par de nouvelles contraintes, face à la porosité grandissante entre pratiques professionnelles et personnelles, face à tant d'autres évolutions simultanées, comment tracer une route qui ne serait pas faite d'incessants virages ?
Un réflexe naturel pourrait inciter au repli sur soi. Rentrer la tête dans les épaules et attendre que l'orage passe. Ce serait se méprendre sur le rôle essentiel que la formation doit jouer dans la transmission des savoir-faire d'aujourd'hui et la préparation des compétences de demain. Une autre attitude consiste à profiter de ce bouillonnement pour réinventer son approche de la formation. Assainir ses pratiques. Sonder les gisements d'efficacité. C'est ce choix que nous nous proposons de servir ici.

Le spectre que nous couvrons au quotidien est étendu, depuis le conseil en management de la formation jusqu'au financement et à la conception de programmes. Ce livre blanc se présente comme un aperçu des pratiques et des expériences que nous avons accumulées au fil des années. Il est également le fruit d'échanges avec des partenaires de longue date et à l'expertise reconnue. Il est enfin un condensé de réflexions sur les orientations qui sont en train de structurer le monde de la formation telles que nous les vivons sur le terrain.
Nous l'avons souhaité en deux tomes. Le premier se concentre sur l'organisation de la formation au sein de l'entreprise car c'est sans doute là qu'une entreprise peut dégager le plus rapidement les marges de manœuvre nécessaires à une nouvelle politique de formation. Le second tome pourra alors se consacrer aux Hommes et aux compétences, à cette discipline d'un équilibre subtil qu'est l'ingénierie pédagogique, notamment dans sa capacité à accompagner les transformations des organisations. En espérant que vous trouviez à chaque halte des pistes pour améliorer l'efficacité de vos actions.

CHAPITRE 1

LES ENJEUX DE LA FORMATION EN 2016

Il n'est pas si lointain le temps où la formation était le parent pauvre du service RH voire de toute l'entreprise. L'obligation fiscale avait petit à petit enterré à la fois le désir d'innovation et l'idée d'optimisation. Les organismes envoyaient leur catalogue et le responsable formation pointait les sessions, inscrivait les participants, remplissait la déclaration 2483, recueillait les feuilles d'émargement et se réjouissait de tant d'activités stimulantes.

UNE SOCIÉTÉ EN MOUVEMENT

Mais ce temps, aussi proche soit-il, est révolu. Non seulement parce que la loi a changé mais aussi parce que la société elle-même a évolué et qu'il n'est plus possible de l'ignorer. Il serait assurément trop long de citer tous les bouleversements qui, sur les dernières décennies, ont eu un impact sur la façon dont on forme et on apprend dans les entreprises. Retenons-en seulement quatre.

Individualisation

Primo, notre société se trouve aux prises avec une individualisation grandissante. Sur un plan socio-psychologique, les injonctions à l'épanouissement personnel ou au bonheur, à « être soi-même » ou à « trouver sa voie » témoignent de ce courant. Son influence se retrouve dans la recherche d'un « bien-être au travail » qui peut aller jusqu'à transformer l'organisation même de l'entreprise (cf les modèles d'entreprises « libérées »).

Sur un plan plus global, en France, le régime de l'auto-entrepreneur a entériné en 2008 ce mouvement de travailleurs indépendants qui rassemble aujourd'hui 11,5 % de la population active[1] (dont 982 000 auto-entrepreneurs).

La technologie numérique n'a fait qu'accroître sa percée et l'effervescence des débats ne faiblit pas autour des bienfaits et des préjudices de « l'uberisation » de nos modes de travail.

Échanges et collaboration

Deuxio, et ce n'est en rien contradictoire, notre société s'ouvre de plus en plus au partage et au collaboratif. Contrebalançant la marchandisation omniprésente de notre environnement et le délitement du lien social, de nombreuses initiatives et de nouveaux modes de communication se sont imposés dans notre vie de tous les jours. Il n'est pas possible pour les jeunes générations d'imaginer un monde sans eux.

Quelques exemples suffiront à nous en convaincre : en France, 16 millions de personnes se connectent chaque jour à Facebook ; 92 % des filles entre 15 à 18 ans sont inscrites à non pas un mais plusieurs réseaux sociaux[2] ; Kickstarter, un des leaders du *crowdfunding* en France, a fêté début 2016 son cent millième projet financé en moins de sept ans. Les pratiques de *co-working*, aussi bien virtuelles grâce aux espaces de collaboration que réelles dans des bureaux partagés, continuent de se multiplier ; plus technique et, peut-être pour cela justement, plus structurant, le développement du *peer-to-peer* et de la technologie *blockchain* (qui a notamment donné la monnaie bitcoin) risque de provoquer une nouvelle révolution d'une magnitude encore insoupçonnée.

Espace et immédiateté

Tertio, notre société adopte un nouveau rapport à l'espace. Avec la pression des coûts, y compris liés à l'empreinte énergétique, trouver localement ce que l'on cherchait jadis au niveau national devient une nécessité. En outre, comme le pointe Philippe Marcadé, directeur général du campus Veolia Centre-Est, grâce aux outils de géolocalisation, des plateformes virtuelles – et mondiales –

Philippe Marcadé, directeur général du campus Veolia Centre-Est

(1) Insee, enquête Emploi 2014
(2) Les 11-18 ans et les réseaux sociaux (janvier 2016), Génération numérique

permettent de satisfaire des besoins concrets ancrés géographiquement. Le rachat de Lynda, acteur majeur de la formation en ligne aux États-Unis, par LinkedIn (400 millions d'utilisateurs dans le monde) en avril 2015 pour la modique somme d'un milliard et demi de dollars ne fait que traduire cette tendance. Le géant américain peut désormais identifier des besoins en compétences sur des bassins d'emplois très ciblés et y apporter une réponse instantanée.

Savoir et données

Quantité de contenus mis en ligne
(source : Novius, 2014)

Chaque minute sur Internet	
Google	4 millions de recherches effectuées
Facebook	2,46 millions de contenus partagés
WhatsApp	347 000 photos partagées
Twitter	277 000 tweets envoyés
Instagram	216 000 photos postées
YouTube	72 heures de vidéos téléchargées

Tableau 1

Quarto, conséquence directe de la multiplication des objets connectés, la connaissance n'a jamais été aussi vaste. Si l'on cumule la totalité des informations produites depuis l'invention de l'écriture, on constate que 90% des données disponibles ont été générées sur les deux dernières années.

Le contenu est devenu accessible partout et à tout moment. Il n'est souvent plus utile de monter une formation, il suffit d'aiguiller les apprenants vers les bonnes ressources à consulter.

Mais ces données produites ne sont pas seulement du texte, du son, des images ou des vidéos. Il s'agit également de données d'usage dont le *big data* s'est emparé et qui permettent aujourd'hui, par exemple, de proposer des publicités alignées sur votre navigation ou de recommander des articles en phase avec vos lectures.

DES ENTREPRISES QUI S'ADAPTENT

Réfléchir à l'optimisation de la formation, c'est nécessairement y réfléchir dans le cadre des évolutions sociales, pratiques et technologiques que nous venons de décrire. C'est également y travailler dans un contexte professionnel traversé par des courants puissants. Là encore, quelques exemples parleront d'eux-mêmes.

Le modèle du salariat, et avec lui celui du CDI, est remis en question dans la plupart des secteurs. Né avec les Trente Glorieuses, il décline avec la crise économique et, même si encore 88 %[3] des salariés travaillent en CDI, il n'a plus aujourd'hui la primeur des entreprises[4]. Le poids des contrats de courte ou moyenne durée représentait ainsi en 2012 environ 80 % des embauches.

> *« Les entreprises se soignent en permanence pour éviter de tomber malades. »*

La concurrence s'exacerbant, les produits se renouvelant de plus en plus vite, les temps de réaction diminuent et les entreprises se doivent de répondre aux attentes de leurs clients et de riposter aux propositions du marché avec une célérité grandissante.

(3) Op. cit.
(4) Sécuriser les parcours professionnels *(2015), Bernard Grazier et Carole Tuchszirer, coord., INTEFP Wolters Kluwer.*

Hervé Estampes, directeur général de l'Afpa

Cette nécessaire agilité modifie en profondeur l'organisation de l'entreprise. Les grandes restructurations d'hier ne s'accommodent plus de ces temps de réponse réduits et les structures se font plus souples et moins hermétiques aux changements. Comme le dit Hervé Estampes, directeur général de l'Afpa, « Les entreprises adoptent les méthodes de la médecine chinoise : elles se soignent en permanence pour éviter de tomber malades ».

Les métiers, les process et les outils évoluent de plus en plus vite. De telle sorte que rien ne garantit plus que les compétences à acquérir et à mettre en jeu pour mener à bien ses missions aujourd'hui seront encore celles attendues demain. Si bien qu'on a tendance à miser moins sur une expérience qu'un potentiel – que la formation va aider à exprimer.

LA FORMATION AU DIAPASON

Le seul véritable avantage compétitif

La formation n'a donc pas le choix : elle doit elle aussi évoluer. Ne pas investir dans la formation, c'est ne pas préparer l'avenir. Les nations, à commencer par la France, dépensent infiniment plus à tenter de récupérer des jeunes gens sortis du système éducatif sans compétence qu'à améliorer ledit système pour lui permettre d'accueillir des profils et trajectoires variés.

Les entreprises, elles, ne peuvent se permettre une telle gabegie. Former leurs collaborateurs, c'est les aider à accompagner voire à anticiper les changements de société et les évolutions du monde professionnel. Car, comme on pouvait l'entendre dans les couloirs du cabinet McKinsey il y a quelques années : la capacité à « créer, partager, conserver et transmettre efficacement le savoir est le seul véritable avantage compétitif durable pour une entreprise du XXIe siècle »[5].

Olivier Gauvin, directeur de l'offre de formation d'Opcalia

Ce qui était déjà vrai hier l'est davantage encore aujourd'hui que le régime fiscal de la formation a évolué et que l'approche au sein de l'entreprise a changé. Comme l'exprime Olivier Gauvin, directeur de l'offre de formation d'Opcalia : « Si la formation est un coût, je le réduis ; si c'est un investissement, je l'optimise ».

Le service formation au cœur de ces bouleversements

Cette nouvelle approche, bon nombre d'organisations éprouvent encore des difficultés à l'incarner dans leur management de la formation. Parce qu'elle ne concerne pas le seul aspect financier. Elle touche en réalité à toutes les dimensions de l'entreprise.

Les efforts pour la traduire en plans et en actes risquent d'être démesurés si la première pierre de cet édifice ne concerne pas le service formation lui-même. Comment peut-il, au milieu de ces courants sociaux et professionnels si puissants, rester égal à lui-même

(5) The Firm, The inside story of Mc Kinsey (2013), *Duff McDonald, Oneworld.*

sans vaciller ? Comment peut-il continuer à n'être qu'un sous-service du département RH alors que les enjeux sont si élevés ? Quels peuvent alors être sa place et son rôle face aux nouveaux défis de l'entreprise ? Comment peut-il dialoguer efficacement avec les autres services ? Optimiser la formation, c'est d'abord donner au service formation la légitimité qu'exige cette ambition.

> *« Optimiser la formation, c'est d'abord donner au service formation la légitimité qu'exige cette ambition. »*

C'est également reconnaître la portée de ce changement. Il ne touche pas juste une poignée de collaborateurs quelques jours par an ; il concerne tout l'effectif du 1er janvier au 31 décembre. Il n'intervient pas ponctuellement pour disparaître ensuite ; il existe transversalement et influence toutes les pratiques de travail. Pour répondre à la diversité des besoins, il va donc s'agir d'offrir aux collaborateurs non pas un outil choisi avec soin et quelques procédures bien pensées mais un environnement global où il sera possible de trouver des réponses protéiformes et évolutives. Comment aborder cette réflexion ? Quels outils pour répondre à quelles attentes et à quelles pratiques ? Quelle organisation mettre en place pour fluidifier les échanges ? L'optimisation de la formation ne peut faire l'impasse sur ces questions.

Puis vient le moment de faire vivre cet environnement. Avant d'en arriver à l'animation proprement dite (qui sera évoquée dans le tome 2 de ce livre blanc), il est utile de se pencher sur sa gestion. Piloter la formation ne peut pas faire abstraction d'une dimension administrative d'une part et financière d'autre part. Comment s'y retrouver dans les quarante décrets qui ont suivi la loi du 5 mars 2014 ? Comment se conformer aux exigences légales ? Comment récupérer une partie de la contribution obligatoire en profitant des mécanismes d'abondement mis en place par les organismes paritaires ? Plus ces questions seront indolores et plus l'énergie pourra être consacrée à la véritable vocation de la formation : participer à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

CHAPITRE 2

REPOSITIONNER LE SERVICE FORMATION

Le mot est lâché : l'objectif du service formation aujourd'hui réside dans l'accompagnement de la performance de l'entreprise et nulle part ailleurs. Les entreprises qui n'ont pas encore pris la mesure de ce changement radical accusent déjà un retard qu'elles devront s'empresser de rattraper.

Depuis 2014, la loi oblige les entreprises non plus à payer pour la formation mais bel et bien à former leurs collaborateurs. Cela dit, former n'est bien qu'un moyen. Dans quel but ? Faire acquérir ou développer les compétences des collaborateurs afin qu'eux-mêmes améliorent la qualité de leur travail. Il serait contre-productif de rayer d'un trait les effets collatéraux de la formation (reconnaissance, bien-être, intérêt renouvelé pour le poste… qui tous, par ailleurs, participent d'une meilleure efficacité professionnelle). Il le serait encore plus cependant de ne pas lui reconnaître une part active dans le processus d'amélioration continue de l'entreprise.

> *« L'objectif du service formation réside dans l'accompagnement de la performance de l'entreprise et nulle part ailleurs. »*

C'est au prix d'une réévaluation de la place des apprentissages au sein de l'organisation que cette dynamique peut prendre son essor. Cela se traduit entre autres par un repositionnement du service formation. Mais comment amener ce repositionnement sans mettre en péril des équilibres entérinés depuis longtemps ? Quel va être le rôle du responsable formation dans ce contexte ? Et quelles relations va-t-il entretenir avec les autres départements de l'entreprise ?

POUR MIEUX APPRENDRE

Former *vs* Apprendre

Avant de s'attarder sur les aspects plus spécifiquement organisationnels, il n'est pas inutile de réfléchir à nouveau aux raisons qui poussent, aujourd'hui, la formation en entreprise à évoluer. Des facteurs externes et sociaux existent (cf « Les enjeux de la formation en 2016 ») mais ils ne sont pas les seuls. Une démarche d'optimisation nécessite de s'interroger sur les modèles qui sous-tendent les structures existantes, tant il est vrai qu'il suffit parfois d'un pas de côté pour trouver un chemin plus praticable. Comme le dit Sylvain Vacaresse, responsable du master « Ingénieurs en e-formation » à l'université de Rennes 1, « si vous interrogez les gens, vous vous rendez compte que personne ne veut être formé. Mais que tout le monde veut apprendre »[6]. Au fond, former est une décision managériale, apprendre est un choix personnel. On pourra toujours obliger les gens à se former ; s'ils ne veulent pas eux-mêmes, intimement, apprendre, ces formations resteront sans effet. Car, comme aime à le rappeler le professeur Philippe Carré de l'université de Nanterre, qu'on le veuille ou non, « le savoir ne se transmet pas, il s'approprie »[7]. Il s'agit donc moins de former les collaborateurs que de leur donner

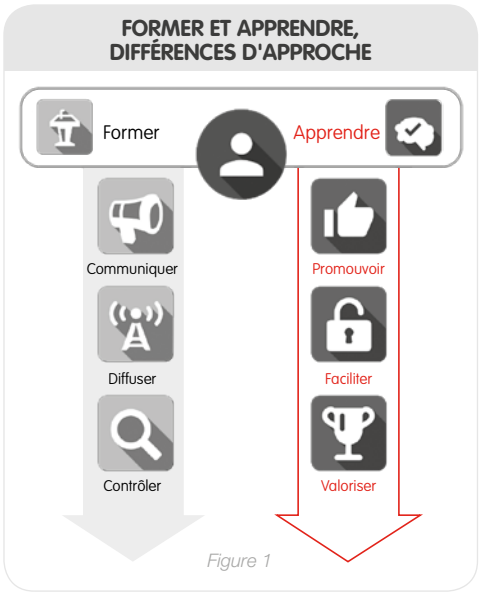

Figure 1

(6) Intervention au iLearning Forum en janvier 2016.
(7) Intervention au colloque international OCE de Montréal en 2012.

l'envie et les moyens d'apprendre. Autrement dit, de progresser, de grandir, de s'enrichir, de s'épanouir, autant de bénéfices qui participent du bien-être du collaborateur et rejaillissent sur la qualité du travail.

> *« Former est une décision managériale, apprendre est un choix personnel. »*

Cela nécessite de revoir la façon dont l'apprentissage (ou l'apprenance, terme popularisé en France par ce même Philippe Carré) est considéré au sein de l'entreprise. Il n'est plus question de se contenter d'inscrire des participants, de diffuser des contenus ou de suivre leur complétion. Optimiser la formation passe par une triple action vis-à-vis de l'apprenant : promouvoir les occasions d'apprenance, faciliter les activités et l'accès aux objets d'apprentissage puis valoriser les initiatives et les réussites (cf figure 1). Un tel changement doit donc se traduire à la fois dans les mentalités, dans les pratiques et dans l'organisation de la formation au sein de l'entreprise.

Deux formes d'apprenance

Plutôt que de chercher à former ses collaborateurs, l'entreprise, pour gagner en efficacité, doit leur permettre d'apprendre. Mais dans quelles situations avons-nous besoin d'apprendre ?
Première situation, lorsque nous nous trouvons face à un blocage. Il peut prendre de multiples visages : une série de manipulations sur une nouvelle application logicielle, un conflit avec un collègue sur la façon de communiquer auprès d'un client, une évolution du marché contraire aux prévisions, etc. La nécessité d'apprendre apparaît en réaction à ce blocage. Bien évidemment, certains blocages exigent des résolutions lentes et complexes. Mais pour les autres, la mission du service formation va consister à anticiper ces situations et mettre à disposition des outils ou des ressources exploitables dès l'apparition du blocage : par exemple, une aide en ligne, un module sur la résolution des conflits ou des informations sectorielles pertinentes.
L'autre situation repose non pas sur la réactivité mais sur la générativité. Il ne s'agit plus d'apprendre pour surmonter un obstacle mais d'apprendre afin d'éviter que l'obstacle, un jour, ne se présente ; apprendre pour répondre de façon toujours plus efficiente aux objectifs de l'entreprise. Cette forme d'apprenance repose sur deux piliers fondamentaux : des dispositions psychologiques personnelles d'une part, une aptitude relationnelle et collaborative d'autre part. Plus ambitieuse, plus organique aussi, alimentée par une vision nette de la direction à suivre, l'apprenance générative renvoie à notre capacité créative comme le montrent les travaux de Peter Senge[8].

Apprentissage informel *vs* apprentissage formel

Se dégage petit à petit une des idées phares de l'optimisation de la formation : il s'agit davantage d'instaurer les conditions de l'apprenance permanente que d'envoyer les collaborateurs se former au coup par coup.

Ce qui vaut pour les uns ne vaut pas pour les autres

Le modèle 70/20/10 ne repose ni sur une démonstration scientifique ni sur une loi empirique mais sur du déclaratif de managers masculins. Charles Jennings, un de ses grands prosélytes, rappelle que, sur une population de managers féminins, des études montrent qu'il prendrait plutôt la forme 55/40/5 (cf *70+20+10=100 – The evidence behind the number* (2016), Charles Jennings, Laura Overton et Genny Dixon, Towards Maturity).

(8) La cinquième discipline *(première édition en 1990, nouvelle édition en 2015), Peter Senge, Eyrolles.*

Cette idée est renforcée par la démocratisation du modèle 70/20/10 formalisé vers le milieu des années 1990 par Michael M. Lombardo et Robert W. Eichinger du *Centre for creative leardership.* Selon leur étude, les managers qui réussissent attribuent l'acquisition de leurs compétences à 70 % à « des missions difficiles et des challenges professionnels », 20 % à « leur entourage professionnel, principalement leur supérieur » et 10 % à « la formation traditionnelle et leurs lectures ».
Cette distinction a une vertu inestimable : elle permet de mettre en perspective les priorités du service formation. Elle a en revanche un défaut : elle ne dit rien sur l'importance relative des compétences acquises selon chaque modalité. Sans les 10 % acquis au travers de l'apprentissage formel, serait-il possible d'apprendre autant de façon informelle ? C'est un des enjeux principaux du service formation que de faciliter l'acquisition de compétences de façon informelle, quitte pour cela à en passer par des formations classiques.

REDÉFINIR LA MISSION DU SERVICE FORMATION

L'expertise aux experts

Une fois ces grands principes posés, vers quoi doit tendre le « nouveau » service formation ? Pour le savoir, il est nécessaire non seulement de ne pas perdre de vue le mode d'organisation de l'entreprise mais aussi de prendre acte de l'évolution du marché de la formation lui-même. Comme d'autres secteurs avant lui, il est en train de se spécialiser à vitesse grand V. À tel point qu'il n'est plus possible aujourd'hui pour un responsable formation d'en maîtriser toutes les dimensions.
Comment en effet être à la fois un expert technique (pour le choix de la plateforme de diffusion des contenus, d'un espace collaboratif, d'un outil auteur de création de modules, d'une solution de classe virtuelle, etc.), un expert juridique (pour maîtriser les exigences légales et naviguer entre les différentes lois et leurs décrets), un expert administratif (pour gérer les dossiers des apprenants, la logistique des formations ou le suivi des participations), un expert financier (pour déterminer le meilleur montage, récupérer une partie des fonds investis, voire bénéficier des abondements des OPCA), un expert pédagogique (pour réaliser l'ingénierie, concevoir les parcours et identifier les modalités les plus pertinentes) ou encore un expert marketing (pour promouvoir les formations et soutenir l'engagement des apprenants) ? La réponse s'impose d'elle-même : c'est impossible.

L'effet pervers des expertises isolées
Les expertises exposées ici semblent très éloignées du cœur de métier d'une entreprise. Comment alors peuvent-elles prospérer en son sein ? Quelles perspectives d'évolution l'entreprise peut-elle offrir à ces experts ? Cette réflexion doit peser dans la réorientation du service formation au moment d'envisager les compétences des membres de son équipe.

Une question brûle alors naturellement les lèvres : de toutes ces expertises, laquelle doit être privilégiée au sein du service formation ? La réponse que donne Dominique Soulier, consultant chez Adecco Training, est simple : si l'on parle des expertises au sein de l'équipe formation, aucune de celles-ci n'est nécessaire en tant que telle.

Le recentrage du responsable formation

Pour Dominique Soulier, la seule expertise du responsable formation doit porter sur les métiers, les process et la culture de son entreprise.

Là encore, la formation emboîte le pas à d'autres activités. Ancien acheteur, il rappelle qu'on ne demande plus aujourd'hui à cette fonction de connaître tous les fournisseurs tous marchés confondus : « On n'attend pas d'un acheteur dans l'industrie qu'il soit, par exemple, expert en plasturgie ; en revanche, on attend de lui qu'il connaisse parfaitement les process de fabrication dans ses ateliers et les normes que ses produits doivent respecter afin de transmettre aux fournisseurs les informations qui leur permettront de se positionner. »

Dominique Soulier, consultant chez Adecco Training

> *« La seule expertise du responsable formation doit porter sur les métiers, les process et la culture de son entreprise. »*

Il en va de même pour le responsable formation. C'est de son intime connaissance des métiers et donc des compétences au sein de son organisation que naîtra sa véritable valeur ajoutée. Mieux il saura identifier avec les directions concernées les besoins, mieux il pourra les traduire pour les prestataires de formation qu'il sollicitera. Et ce n'est pas sur leur terrain spécifique (qu'il soit technique, juridique, pédagogique, etc.) mais bien sûr l'apport de leurs propositions pour l'entreprise qu'il les évaluera.

Pour le dire autrement, la seule expertise que le responsable formation ne peut pas trouver à l'extérieur, c'est la connaissance des savoirs, savoir-faire et savoir-être propres à son entreprise. C'est donc sur celle-ci que doivent se concentrer ses efforts car elle est unique. Et elle lui incombe.

Un pied dedans, un pied dehors

Si le responsable formation doit bien connaître les métiers de son entreprise, il ne peut pas s'en contenter, comme le rappelle Philippe Marcadé. Les compétences évoluant, la façon de les coordonner et de les acquérir également, le responsable formation gagnera à élargir son champ de vision pour capitaliser sur les pratiques d'autres secteurs.

Un nouveau rôle

Cette évolution dans les compétences du responsable formation s'accompagne tout naturellement d'une évolution dans la relation que son service va entretenir avec les autres départements de l'entreprise. Tout comme l'acheteur va interroger le manager pour mieux comprendre ce qu'il attend des produits de ses fournisseurs, le responsable formation va travailler avec le manager pour mieux identifier ses besoins en compétences d'une part et leur impact sur la performance de ses collaborateurs d'autre part, devenant ainsi une fonction support à part entière.

Ce dialogue lui sera d'une grande utilité au moment d'échanger avec ses interlocuteurs (techniques, juridiques, pédagogiques, etc.) car il lui permettra de replacer instantanément les solutions proposées dans le contexte de l'entreprise et de mieux les affiner, réorienter ou écarter.

Plus le responsable formation sera proche des directions opérationnelles, mieux il sera en mesure de les connaître. Et meilleures seront les solutions qui découleront de ses analyses.

Experts *vs* généraliste
L'autre raison pour laquelle le responsable formation ne doit pas être un expert pur et dur de la formation est qu'un aréopage d'experts parvient rarement à une solution satisfaisante, chacun ne voyant les problèmes qu'au travers de son propre prisme.
Le responsable formation doit être à la formation ce qu'est l'interniste à la médecine : le tenant d'une vision globale, seule capable d'identifier, d'harmoniser et d'améliorer les interactions entre les parties.

CHANGER L'IMAGE DU SERVICE FORMATION

Vision, valeurs et formation

Donner une nouvelle place dans l'entreprise au service formation, c'est exprimer en acte une vision particulière. C'est croire que la capacité à apprendre d'une organisation est son meilleur atout face aux turbulences du marché. C'est aussi croire qu'inciter ses membres à apprendre en permanence rejaillit sur la performance globale de l'organisation.

> *« La capacité à apprendre d'une organisation est son meilleur atout face aux turbulences du marché. »*

Ces croyances ne peuvent pas se cantonner à ce seul changement. Elles doivent irriguer les décisions et les actions des dirigeants et des managers de l'entreprise. En un mot, elles doivent se retrouver dans les valeurs qui sous-tendent les discours et les gestes.

Entériner le changement

Le repositionnement du service formation ne s'imposera pas de lui-même. Un bon moyen de l'entériner serait par exemple d'inviter le responsable formation à monter d'un cran dans la « hiérarchie » de l'entreprise et à prendre part au comité de direction au même titre que les autres départements majeurs de l'organisation. Cet ajustement répond d'ailleurs à une autre nécessité : celle de traduire en termes de formation et d'apprentissage les orientations stratégiques de l'entreprise (cf tome 2).

Communiquer sur le changement

Quand une entreprise met en place une nouvelle stratégie, elle s'empresse en général de lui trouver un nom (on ne compte plus les « Cap 2018 » et autres « Ambition 2020 ») et de la diffuser au travers d'une vidéo du PDG voire d'un vaste séminaire.
Si la fonction de la formation s'annoblit, si la mission du service formation évolue, si le rôle du responsable formation change, il faut de la même façon le faire savoir. Partager la vision que cela transcrit : la formation est dorénavant une fonction support à part entière, comme le contrôle de gestion ou les ressources humaines.
Il ne faut pas non plus se priver de communiquer sur les nouvelles actions menées en interne et sur leurs résultats. L'évaluation de la formation (cf tome 2) apparaît alors comme un des piliers essentiels de cette communication.

On sait combien les échanges, conseils et opinions entre pairs font partie des recommandations les plus suivies au sein d'une entreprise ; version amplifiée, on connaît le pouvoir du *buzz* et des stratégies virales sur les réseaux sociaux ; s'en inspirer et s'appuyer sur quelques voix fortes au sein de l'organisation pour relayer le nouveau positionnement du service formation ne peut lui être que profitable.

Une fois ce travail accompli, le responsable formation peut s'intéresser à l'organisation qui va favoriser l'optimisation de la formation au sein de l'entreprise. Quelles sont les conditions propices à améliorer son efficacité ? Autrement dit, dans quel environnement l'apprentissage doit-il se déployer pour atteindre une qualité optimale ?

Charité bien ordonnée commence par soi-même

Une étude intitulée The *learner Voice* et dont le premier volet est paru en 2014 faisait état du fossé existant entre les suppositions des responsables formation et la réalité du terrain. Ainsi, à peine 18 % d'entre eux estimaient que leurs collaborateurs savaient comment partager efficacement leur savoir là où 84 % desdits collaborateurs se pensaient en capacité de le faire. En d'autres termes, changer l'approche de la formation ne doit pas s'arrêter au seuil du bureau du responsable formation.

CHAPITRE 3

METTRE EN PLACE UN ENVIRONNEMENT DE FORMATION

L'idée de se former « tout au long de sa vie » a lentement fait son chemin et a fini par se retrouver inscrite dans la loi. Apprendre n'est pas réservé aux vingt-cinq premières années de notre existence. Apprendre n'est pas une activité ponctuelle et déconnectée du quotidien. Apprendre n'est pas une pratique solitaire et individualiste. Apprendre est au contraire une des activités les plus épanouissantes à laquelle on puisse s'adonner et que l'on pratique, sans même s'en rendre compte, à longueur de journée.

POURQUOI UN ENVIRONNEMENT DE FORMATION ?

Sophie Schaeffer, consultante chez Adecco Training

Pour toutes les raisons ci-dessus, et bien d'autres encore (l'amélioration continue des compétences, l'intérêt renouvelé pour le travail, l'accroissement de la performance…), une entreprise doit favoriser les occasions d'apprendre en son sein. Ses collaborateurs gagneront en efficacité s'ils baignent dans un environnement où les activités d'apprentissage et les démarches de formation sont à la fois recommandées, facilitées et valorisées (cf « Redéfinir la mission du service formation »). Notamment, comme le souligne Sophie Schaeffer, consultante chez Adecco Training, parce que le délai entre l'émergence du besoin, la phase d'apprentissage et la mise en œuvre des acquis sera réduit au minimum.

Créer et animer cet environnement dépasse, bien sûr, la mission du seul service formation. Il ne pourra prendre sa pleine mesure que s'il vient traduire une vision de la direction générale, car il touche directement à la culture d'entreprise (cf tome 2). Rien n'empêche en attendant le responsable formation d'en bâtir les premiers édifices.

Un changement de perspective

Hier, lorsque les formations étaient exclusivement présentielles et ponctuelles, un catalogue et quelques échanges de documents suffisaient à en assurer la promotion et le suivi. Aujourd'hui, la multimodalité des formations et leur inscription dans des temps variés ont rendu leur gestion à la fois plus complexe et plus déterminante.

En outre, ces premières exigences (monter une offre de formation et assurer le suivi des apprenants) souffrent d'un biais qui a longtemps échappé aux organisations : elles sont orientées gestion et non utilisation. Autrement dit, elles répondent aux attentes du – seul – gestionnaire de formation et non des – dix ? cent ? mille ? dix mille ? – apprenants eux-mêmes. Le gestionnaire va se focaliser sur l'outil qui lui permettra d'administrer son offre et ses souscripteurs ; les apprenants vont rechercher un environnement où ils pourront trouver les ressources dont ils ont besoin. Ne semble-t-il pas évident que la formation doive être au service de ses bénéficiaires plutôt que du département qui la gère ? Il est loin le temps où une voiture satisfaisait d'abord les besoins du constructeur (« *Any colour – so long as it's black* », disait Henry Ford). Il en est de même pour la formation.

> *« Penser environnement de formation plutôt qu'outil de gestion, c'est s'intéresser d'abord au* front office *avant de se pencher sur le* back office. »

Cette nouvelle approche pourtant constitue un véritable changement de perspective pour la plupart des

De l'outil à l'écosystème

Un seul outil peut-il répondre à tous les besoins ? Outre-Atlantique, on parle aujourd'hui plus volontiers non de plateforme de formation mais de *learning and performance ecosystem*, c'est-à-dire d'un ensemble de systèmes qui va s'interconnecter afin d'augmenter l'efficacité tant individuelle que collective en facilitant les échanges et l'accès à des contenus variés.

organisations. Gérer la formation, ce n'est plus accorder au responsable formation un outil de gestion des contenus et des apprenants (cf « La plateforme LMS »), c'est offrir aux collaborateurs un espace où ils pourront apprendre. Évidemment, il faudra toujours diffuser des contenus ou administrer des participants mais ces activités doivent à présent se faire au profit des utilisateurs. Pour le dire autrement, penser environnement de formation plutôt qu'outil de gestion, c'est s'intéresser d'abord au *front office* avant de se pencher sur le *back office*.

Les vecteurs d'apprentissage

Se poser la question des utilisateurs finaux amène très vite à s'interroger sur la façon dont les collaborateurs progressent au sein de l'entreprise. Quelles pratiques d'apprentissage peuvent les aider à évoluer ? Quels moyens ont-ils de se développer ? Au-delà de l'expérimentation personnelle (nouvelle tâche, nouveau projet…), ils peuvent :
- Accéder par eux-mêmes à des ressources (web, presse, événements…)
- Suivre des formations proposées, validées ou imposées par l'entreprise ou via le CPF
- Échanger avec leur manager ou leurs pairs de façon plus ou moins informelle
- Être conseillés par un expert ou accompagnés par un tuteur, voire un coach.

Un environnement de formation doit être en mesure de couvrir ces quatre champs (cf figure 2). Il doit permettre à un collaborateur d'accéder au champ qui lui convient le mieux ou qui lui semble le plus adapté selon sa problématique du moment et son appétence personnelle. Très concrètement, il doit par exemple à la fois proposer un choix pertinent de ressources sur un sujet donné (de la fiche pratique réalisée par un expert métier à la vidéo sur internet) et permettre de renseigner la participation d'un collaborateur à un séminaire dispensé par un organisme de formation externe ; il doit à la fois faciliter l'ouverture d'un espace collaboratif privé pour une équipe projet et offrir à un tuteur les outils nécessaires pour suivre les progrès de son tutoré.

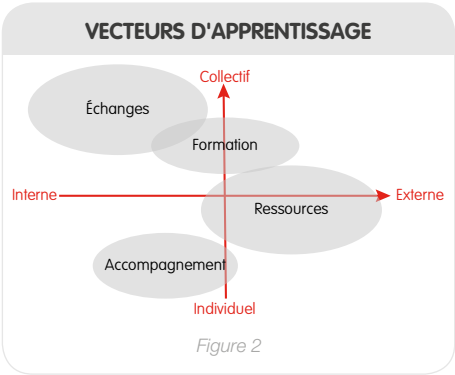

Figure 2

L'autonomie des collaborateurs est encadrée (les outils de *reporting* sont là pour ça) mais ne doit être ni restreinte ni trop contrainte. Selon leur personnalité, leur niveau d'expertise ou le domaine d'activité, les utilisateurs investiront les champs utiles pour eux de la façon qui leur convient. Obliger par exemple des personnes peu à l'aise avec l'écrit à poster de nombreux commentaires sur un espace collaboratif serait contre-productif.

Ce que préfèrent les apprenants

Depuis plusieurs années, le *Centre for Learning and Performance Technologies* mène une enquête (4 000 personnes interrogées dans 57 pays) afin de savoir quels sont les vecteurs d'apprentissage préférés des utilisateurs en entreprise. Que trouve-t-on aux deux extrémités du spectre ?
- Seulement 37 % estiment les formations dispensées par l'organisation « très importantes » voire « essentielles »
- En revanche, 87 % considèrent les échanges entre membres d'une même équipe « très importants » voire « essentiels ».

Les composantes de l'environnement

L'environnement de formation est donc un lieu où se retrouvent (cf figure 3) :

- Des personnes : apprenants, formateurs, tuteurs, gestionnaires…
- Des ressources : contenus spécifiques à l'entreprise, achetés ou recueillis à l'extérieur, données d'usage…
- Des processus : procédures, règles, droits d'accès, indicateurs, *reportings*…
- Des outils : LMS *(learning management system)*, RSE (réseau social d'entreprise), espace collaboratif, classe virtuelle…

Ces quatre composantes principales peuvent être complétées par deux autres[9]: les contextes d'une part (chaque modalité influe sur le contenu, par exemple), les finalités d'autre part (une même ressource peut répondre à un objectif différent selon les personnes).

Mais comment interagissent ces composantes ? L'image de l'écosystème pour décrire l'environnement de formation (cf « De l'outil à l'écosystème ») est fertile à plus d'un titre. Elle nous apprend par exemple qu'un écosystème se fonde sur la diversité. Ce qui vaut pour la nature valant également pour l'Homme, un environnement de formation atteint sa pleine efficacité lorsqu'il marie une grande variété d'intervenants, de ressources mais également d'outils. Se limiter au seul LMS (cf « L'approche *Best of breed* ») ne permettra jamais à l'environnement de répondre à la totalité des attentes.
Elle nous apprend également qu'un écosystème est dynamique : il vit et croît par lui-même. Sur ce modèle, l'environnement doit être assez ouvert et flexible pour accueillir de nouveaux outils au fil du temps. Par ailleurs, les apprenants doivent pouvoir participer à la création des objets de formation, à l'accroissement des ressources et à la richesse des échanges. Se développe en filigrane une notion de gestion partiellement décentralisée de l'apprentissage qui résonne avec le concept d'organisation apprenante (cf tome 2).
Elle nous apprend enfin qu'une gestion à court terme est potentiellement néfaste – idée ô combien paradoxale dans une recherche d'optimisation. Chaque apprenant ou groupe d'apprenants progresse selon un rythme et un schéma qui lui sont propres. Vouloir les accélérer et les uniformiser risque de provoquer autant d'échecs que de succès. Il faut donc offrir une certaine souplesse dans les usages, socle d'une personnalisation réussie.

Figure 3

(9) Cf Marcel Lebrun, conférence donnée au Séminaire national des inspecteurs de l'Éducation nationale chargés de la mission pour le numérique (mars 2015).

LES OUTILS D'UN ENVIRONNEMENT DE FORMATION

Avant de réfléchir aux outils à déployer dans un environnement de formation, il faut déterminer les objectifs qu'ils poursuivent et les activités qu'ils vont permettre de réaliser (cf « Les vecteurs d'apprentissage ») tant pour les utilisateurs que pour ses gestionnaires. Car il s'agit bien là d'outils et la technologie, aussi séduisante soit-elle, se limite à proposer des moyens aux collaborateurs d'apprendre, d'échanger, de progresser. Ce sont les utilisateurs qui en font la richesse. Faire vivre cet environnement est un impératif du responsable formation.

L'approche *Best of breed*

La formation est un secteur qui, depuis quelques années, connaît une remise en cause inédite. La technologie évolue continuellement et ni les outils ni les usages n'ont atteint leur pleine maturité. Comment dans ce contexte se prémunir contre les mauvais choix techniques ?

Philippe Bot, directeur conseil en management de la formation chez Adecco Training

> *« Choisir les meilleurs outils pour chaque usage et les interconnecter. »*

Comment garantir des investissements pertinents sur des systèmes pérennes ? Philippe Bot, directeur conseil en management de la formation chez Adecco Training, propose de privilégier une approche *best of breed* au détriment d'une approche ERP pour le *front office*, afin de bénéficier du dynamisme du marché – le *back office* quant à lui pouvant rester plus unifié.

Venu d'Outre-Atlantique, le concept de *Best of breed* invite non pas à opter pour un outil qui offrira toutes les fonctions avec une qualité moyenne mais à choisir les meilleurs outils pour chaque usage et à les interconnecter. Les outils généralistes (type ERP), souvent très lourds, s'adaptent moins vite aux évolutions et aux usages. Les outils spécialisés, eux, peuvent répondre avec efficacité au rythme effréné des évolutions technologiques. En outre, ils correspondent bien à cette diversité des composantes qui constitue un des axes centraux de l'environnement de formation.

Lorsque le marché aura trouvé une certaine stabilité, il sera alors temps pour les poids lourds du secteur de s'imposer à nouveau (le secteur de la formation suivant un schéma connu dans d'autres domaines, telle la paie, aujourd'hui arrivée à maturité et réinvestie par les ERP). Mais d'ici là, sa physionomie aura bien changé.

La plateforme LMS

De l'ensemble des systèmes qui composent l'environnement de formation, le LMS *(Learning Management System)* est sans doute le plus délicat à mettre en place. Il a pour objet de faire correspondre des utilisateurs et des offres de formation multimodales. Il doit donc permettre :

- Du point de vue de l'apprenant : de trouver les réponses aux questions qu'il se pose, autrement dit les objets d'apprentissage dont il a besoin
- Du point de vue du gestionnaire : de gérer et diffuser ces objets de formation (par exemple sous forme de parcours) mais aussi de gérer et suivre les apprenants.

Le SaaS pour tous ?

Le mode SaaS (*Service as a Software* ou logiciel en tant que service) est un mode dans lequel les applications sont installées non sur les ordinateurs des collaborateurs ou les serveurs de l'entreprise mais sur des serveurs distants appartenant à l'éditeur. Certains secteurs où la protection des données internes est un enjeu crucial (tels les secteurs soumis au secret défense ou nécessitant une sécurité spécifique) peuvent se montrer réticents à l'idée de voir leurs informations mutualisées avec d'autres. Outre la mise en place de protocoles spécifiques, les éditeurs peuvent, pour répondre à leurs craintes, privatiser les serveurs qui hébergent leurs contenus.

L'évolution des besoins autant que celle des technologies incite à délaisser les solutions propriétaires et à se diriger vers des solutions en mode SaaS (cf « Le SaaS pour tous ? ») grâce auxquelles l'entreprise bénéficie des mises à jour régulières du produit et peut faire évoluer les fonctionnalités utilisées et les populations couvertes.

Il n'en reste pas moins que choisir et installer un LMS est un long parcours dont on ne doit mésestimer ni la durée ni la complexité. Selon la taille de l'entreprise, il faut compter un minimum de six à neuf mois depuis la décision de lancement jusqu'au choix final de l'éditeur (qui ne clôt pas le projet pour autant).

C'est également un investissement à long terme car, comme le souligne Sébastien Fraysse, expert LMS : « Changer de LMS au bout de trois ans est un échec ». Il est donc essentiel de solliciter les personnes ressources clefs (cf « Mettre en place un LMS ») et d'anticiper l'exploitation à venir de la plateforme.

Longtemps, le LMS a donc fait office d'unique outil de formation. Dans l'hypothèse de l'environnement de formation et dans une logique *best of breed*, cette approche n'est plus de mise. On peut même se demander si le LMS de l'entreprise doit héberger l'ensemble des modules de formation disponibles. Certaines modalités, telles les MOOC, s'en dissocient déjà (des plateformes leur sont même dédiées) et rien n'empêche de pousser plus loin ce modèle : demain, l'entreprise confiera à un prestataire de formation la tâche de diffuser ses contenus via le LMS de son choix (pourvu que l'expérience apprenant promise soit optimale) à condition que la base de données du prestataire dialogue avec celle de l'entreprise au moyen d'une API (*Application Programming Interface*), permettant ainsi à l'entreprise de suivre ses collaborateurs comme elle le souhaite (cf « Anticiper les évolutions »).

> *« Demain, l'entreprise confiera à un prestataire de formation la tâche de diffuser ses contenus via le LMS de son choix. »*

Les autres outils

De nombreux autres outils viennent composer l'environnement de formation et répondre aux différents besoins des utilisateurs espérant trouver le ou les vecteurs d'apprentissage adaptés à leur problématique et leur appétence.

Les formations, lorsqu'elles sont à distance, sont réalisées à l'aide d'outils auteur spécifiques (certains LMS proposent leur propre outil auteur). Des études ou évaluations internes peuvent aussi être réalisées à l'aide d'outils de sondage, enquête ou questionnaire en ligne. Les échanges informels, entre pairs ou avec un expert, sont facilités par le réseau social d'entreprise (RSE), les espaces collaboratifs (qui, à la différence du RSE, peuvent être privatisés et ne concerner par exemple qu'un projet), les wikis voire les blogs.

Les échanges plus formels, des formations voire des sessions d'accompagnement (tutorat) se déroulent plus volontiers via des *webinars* (ou wébinaires en Français), des classes virtuelles (qui sollicitent davantage les interactions entre participants) ou des outils de conférences en ligne (type Skype, Cisco WebEx, etc.).
Les ressources à gérer étant très variées (du texte à l'image en passant par la vidéo ou le *podcast*), elles sont tantôt déposées sur un réseau social ou un espace collaboratif, tantôt présentées via des wikis ou des blogs, tantôt structurées dans un outil de gestion électronique de documents (GED) *ad hoc*.
Enfin, la tendance à la mobilité ne cessant de croître, il n'est pas inutile de donner la possibilité de consulter chacun de ces outils depuis un outil mobile (*smartphone* ou tablette).

Mettre en place un LMS

Comme pour de nombreux projets, la mise en place d'un LMS peut suivre deux voies : une méthode par phases ou une méthode agile. Le choix va reposer sur l'axe prioritaire de l'entreprise dans le triptyque bien connu Qualité-Budget-Délai.
Si la qualité doit primer, autrement dit si l'ensemble des fonctionnalités du LMS doit être opérationnel au jour du lancement, il y a fort à parier que l'approche par phases (*needs analysis*, *request for information*, *request for proposal*, *kick off et run* pour reprendre la terminologie anglo-saxonne) sera plus adaptée. Mais alors, les risques sont grands de voir l'enveloppe budgétaire gonfler afin, justement, que les impératifs de qualité soient atteints dans les délais prévus.
Dans une logique d'optimisation budgétaire, autrement dit si l'entreprise accepte l'idée d'une montée en charge progressive, alors la méthode agile, où chaque fonctionnalité est paramétrée, analysée puis recettée, sera toute désignée (le mode SaaS de plus en plus répandu, avec ses mises à jour parfois trimestrielles, invite également à choisir cette méthode).
Quelle que soit l'option, il sera nécessaire d'impliquer l'ensemble des services concernés (DG, formation, DRH, DSI, directions opérationnelles…) tant lors de la phase amont d'analyse des besoins qu'en phase opérationnelle afin d'accoutumer les différents acteurs avec les nouvelles pratiques induites par l'outil.

ANTICIPER LES ÉVOLUTIONS

Quelle entreprise n'a pas modifié l'un ou l'autre de ses axes stratégiques quelques années après l'avoir promu au rang de priorité des priorités ? Quelle fonction n'a pas évolué dans les cinq dernières années ? Quel outil n'a pas radicalement changé lors d'une de ses mises à jour ?
Comme nous l'apprennent les biologistes, la survie d'un écosystème dépend de l'équilibre subtil entre deux valeurs : son efficacité d'une part, sa résilience d'autre part. Un environnement de formation qui ne répond pas aux attentes des utilisateurs ne s'imposera pas longtemps, c'est une évidence. Mais, de la même façon, un environnement de formation qu'il n'est pas possible de faire évoluer aura une durée de vie très limitée.

Intégrer la gestion des talents

Si la finalité de la formation est d'améliorer la performance des collaborateurs, on devine sans mal les passerelles qui peuvent exister avec la gestion des talents. Il peut donc être profitable de lier la réflexion sur l'environnement de formation avec la GPEC – ce que propose d'ailleurs plusieurs éditeurs de LMS.

Pascale Laurent, directrice de zone chez Altedia

Combiner les outils

Dans une logique multimodale, chaque outil doit trouver sa place optimale, comme le rappelle Pascale Laurent, hier responsable formation d'Adecco Groupe France et aujourd'hui directrice de zone chez Altedia. Elle prend l'exemple d'une session de formation prévue juste avant la campagne d'entretiens annuels composée, dans un premier temps, d'un court wébinaire qui renvoie les participants, dans un second temps, aux fiches pratiques de la base documentaire. Sans le wébinaire, il y a fort à parier que les managers ne prendront pas le temps de consulter les fiches. Sans les fiches, il est évident qu'ils n'auront reçu qu'une information partielle. Dans un environnement de formation, la bonne combinaison des outils participe de l'amélioration de l'apprentissage.

Préserver l'historique de formation

La loi du 5 mars 2014 oblige l'entreprise à former ses collaborateurs. Elle doit être en mesure de prouver qu'ils ont tous bénéficié d'au moins une formation sur une période de six ans. Il devient donc indispensable de conserver l'historique des formations réalisées par chaque collaborateur. Ces données sont de plus en plus souvent stockées dans les outils RH classiques voire le LMS…mais que se passe-t-il si l'entreprise décide de changer de plateforme ou d'outil ? Leur exportation est aujourd'hui une tâche ardue et rien ne dit que l'ensemble des informations, ce « capital digital » comme l'appelle Sébastien Fraysse, puisse être récupéré.

La prochaine génération de plateformes devrait résoudre ce problème en proposant de stocker les données à part, dans un LRS *(learning record store)*, où elles pourront être récupérées sans mal en cas de migration.

Formaliser la communication avec l'extérieur

Dans une approche centrée sur l'apprenant, comme le rappelle Philippe Bot, la question du suivi devient essentielle. Plus essentielle, même, que celle de la propriété du contenu. Ce qui importe pour l'entreprise, c'est moins de produire des objets[10] d'apprentissage que de s'assurer que ses collaborateurs acquièrent les compétences attendues. Sa vocation ne sera jamais de fournir une bibliothèque de contenus propriétaires sur tous les sujets qui peuvent, un jour ou l'autre, concerner un collaborateur. De fait, ces objets peuvent tout aussi bien être créés en interne qu'achetés à des prestataires de formation ou recueillis sur des plateformes externes. Dans tous les cas, l'entreprise va s'attacher à mettre en place un suivi effectif. Elle peut donc sans mal confier à son prestataire de formation le soin de diffuser les contenus choisis via son propre outil (LMS ou autre) à condition que ce dernier lui transmette les données de suivi qui auront été identifiées en amont et viendront alimenter son LRS (cf figure 4). Le format xAPI, qui demain supplantera le standard SCORM, vient satisfaire cette exigence de communication formalisée. Un nouveau pan de négociation avec les organismes de formation se fait jour ici.

> *« Stocker les données à part pour garantir leur intégrité et leur pérennité »*

(10) Le terme « objet » doit être entendu au sens le plus large – il renvoie aussi bien à des formations présentielles qu'à des modules e-learning ou des conversations sur un RSE.

Ces partenaires de longue date dont la tâche consistait jusqu'alors à identifier les besoins de l'entreprise et proposer des parcours de formation adaptés vont devoir ajouter une nouvelle corde à leur arc : identifier les données de *tracking* pertinentes parmi la masse de données à disposition et formaliser des *reportings* adaptés aux objectifs de chaque intervenant (du gestionnaire à la direction).

EXEMPLE D'ÉCHANGES DE DONNÉES ENTRE L'ENTREPRISE ET LE PRESTATAIRE DE FORMATION

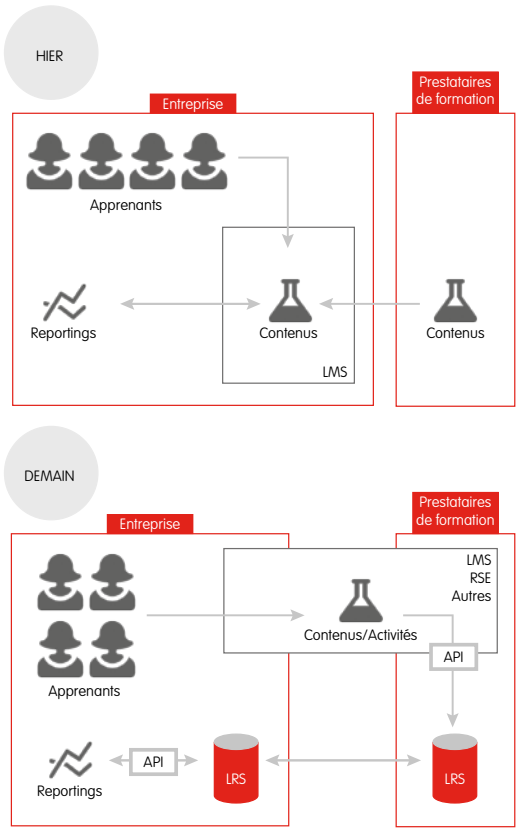

Figure 4

Hier, les entreprises pouvaient diffuser des contenus achetés à des prestataires de formation à leurs apprenants via un LMS. Le LMS traçait la lecture du contenu par l'apprenant et permettait de produire des *reportings* standardisés.
Demain, les entreprises pourront proposer à leurs apprenants des activités de formation (suivi d'un module, lecture d'une vidéo, participation à un projet, échange avec un tuteur, etc.) réalisées et hébergées soit en interne, soit par un partenaire externe (prestataire de formation ou autre) sur une ou plusieurs plateformes. Les données liées à ces activités seront stockées via xAPI dans le LRS (*learning record store*) du prestataire de formation pour produire tout type de *reportings* ou pourront être renvoyées à l'entreprise afin qu'elle-même orchestre son suivi.

Affiner le suivi des apprenants

La dissociation entre la base de données et l'outil de gestion a un autre avantage de taille. Aujourd'hui, les LMS, accueillant des modules conçus selon le standard SCORM, s'attachent principalement à suivre trois types de données :

- La complétion d'un module et/ou d'un parcours
- Le temps passé
- Les résultats obtenus.

C'est en mixant ces informations que les rapports sont générés. Demain, grâce au nouveau standard xAPI, ces systèmes offriront une analyse bien plus fine des moyens utilisés par les apprenants pour apprendre. Ils ne se contenteront plus d'interroger la lecture d'un *contenu* ; ils évalueront des *activités*. Ils pourront en effet enregistrer l'ensemble des activités des apprenants, depuis la consultation d'un module jusqu'à la participation à un forum en passant par la sollicitation d'un tuteur. Les données qui résulteront de ce recueil pourront être appelées de multiples façons afin d'enrichir les expériences de formation (en communiquant par exemple aux apprenants les résultats de leurs pairs en temps réel), les *reportings* (en listant par exemple les activités les moins prisées au sein d'un module) et les évaluations (en décrivant par exemple les parcours types de ceux qui ont le mieux réussi).

> *« Identifier les données de tracking pertinentes et formaliser des reportings adaptés aux objectifs de chacun. »*

CHAPITRE 4

PILOTER LA GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE

S'il existait un classement des tâches ingrates, chronophages, énergivores et nonobstant incontournables, l'administration de la formation y figurerait en bonne place. Quel dirigeant souhaite que ses collaborateurs consacrent une partie non négligeable de leur temps à inscrire des apprenants en formation, à relancer des participants qui n'ont pas terminé leur parcours ou à renseigner des dossiers à destination de l'ensemble des acteurs impliqués (OPCA, État, Région...) ?

N'y a-t-il pas des moyens de garantir la réalisation de ces tâches en minorant leur impact sur l'emploi du temps du service formation ou RH ?
Plutôt que d'envisager une approche « défensive », ne pourrait-on pas en outre aborder la gestion de la formation sous un angle plus « offensif », d'une part en mettant en place un cadre pour les besoins de demain et, d'autre part, en corrélant les programmes de formation avec les politiques des acteurs paritaires et autres (OPCA, OPACIF, Pôle Emploi, Régions…) afin de mieux en financer les investissements ? C'est cette option que nous nous proposons d'explorer ici.

DÉLIMITER LE PÉRIMÈTRE ADMINISTRATIF

Dans la mesure où la loi du 5 mars 2014 incite l'entreprise à former ses collaborateurs, elle l'oblige également à prouver qu'ils ont été formés – et plus précisément qu'ils ont bénéficié d'au moins une formation, d'une qualification/certification ou d'une évolution sur les six dernières années. Il faut donc garder une trace de toutes les formations suivies par tous les collaborateurs. Cette exigence légale présente deux incidences directes.

Sécuriser le suivi des apprenants

L'outil de gestion de la formation doit permettre de conserver tout l'historique de chaque collaborateur, que les formations aient eu lieu en présentiel ou en distanciel, en ligne ou hors connexion, en interne ou à l'extérieur, durant le temps de travail ou en dehors. Ces informations s'avèrent essentielles à la fois au regard de l'exigence légale et de la pertinence des entretiens professionnels.
Ce qui est valable pour la phase de « croisière » l'est également en cas de migration du système (cf « Anticiper les évolutions »), les données devant être transférables de façon simple et peu coûteuse – ce qui n'est pas systématiquement le cas avec les plateformes LMS actuelles, par exemple.

Le cadre légal

Lister exhaustivement les obligations légales en matière de formation n'est pas l'objet de ce livre blanc. Rappelons malgré tout quelques changements récents pour poser le cadre. Suite à la loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, dite loi Rebsamen, le nombre de consultations du comité d'entreprise passe de dix-sept à trois chaque année et le plan de formation annuel est remplacé par une programmation pluri-annuelle. Les actions qui vont être mises en place dans ce programme doivent être rangées en deux catégories en fonction de l'objectif poursuivi par rapport au bénéficiaire (et non en fonction du contenu) :

- Celles qui participent de l'adaptation du collaborateur à son poste de travail ou au maintien de son employabilité relèvent de la catégorie 1
- Celles qui visent à développer ses compétences au-delà du périmètre strictement nécessaire à son poste relèvent de la catégorie 2.

À chaque catégorie correspond un régime juridique différent en ce qui concerne l'allocation du temps de formation. Pour les formations correspondant à la catégorie 2, un accord écrit fixant les engagements de l'entreprise vis-à-vis du collaborateur devient nécessaire.

Ouvrir les frontières de l'entreprise

Aujourd'hui, rares sont les entreprises qui ont les moyens de recueillir et d'actualiser dans leur base de données la totalité des profils des candidats qu'elles ont vus ou souhaitent suivre. Elles viennent se nourrir d'informations issues de bases externes et publiques (LinkedIn ou Viadeo par exemple), laissant les candidats se charger eux-mêmes de la mise à jour de leurs expériences et compétences.

Ce qui vaut à présent pour le recrutement vaudra demain pour la formation qui, elle aussi, va s'ouvrir. Former des intérimaires est déjà courant (formations sécurité ou logiciel, par exemple). Potentiellement, tous les tiers, prestataires, partenaires, sous-traitants, stagiaires, peuvent, à un moment ou un autre, bénéficier d'une formation dans le cadre de leur activité au sein de l'entreprise. C'est donc cette vaste population qu'il faut être en mesure d'intégrer (ainsi, en cas d'embauche d'un sous-traitant par exemple, l'entreprise disposerait déjà d'un historique disponible).

FINANCER LES FORMATIONS

Les entreprises doivent verser 1 % de leur masse salariale à leur OPCA (0,55 % si elles comptent dix salariés ou moins). Cette somme est ensuite mutualisée par l'OPCA qui ne va plus la rendre à l'entreprise au gré des formations dont ses collaborateurs bénéficieront mais choisir les projets qui, parmi tous ceux qui lui seront proposés, pourront être accompagnés financièrement. Comment donc compter parmi ces projets financés afin de récupérer tout ou partie de sa contribution ?

Deux critères essentiels

L'esprit du dispositif mis en place suite à la loi du 5 mars 2014 vise à favoriser l'acquisition de compétences pour les travailleurs les moins qualifiés. Il va donc s'agir pour l'entreprise d'identifier les collaborateurs dont la montée en compétences est déterminante au regard de sa stratégie (commerciale, industrielle…). Ces personnes peuvent être déjà en poste ou en phase de recrutement – des dispositifs existent pour chaque cas.

Le guide de l'utilisateur du RNCP*

La commission nationale des certifications professionnelles a mis en ligne sur son site (www.cncp.gouv.fr) un guide expliquant le mode de fonctionnement du RNCP. On y apprend notamment qu'une certification recensée à l'inventaire n'est pas automatiquement portée sur une liste éligible au CPF.

* Registre national des certifications professionnelles

En outre, les formations doivent nécessairement se ponctuer par une certification : diplôme, titre professionnel, certificat… Ces certifications font l'objet de listes régulièrement mises à jour depuis la promulgation de la loi (cf Registre national des certifications professionnelles, certificats de qualification professionnels, socle commun de connaissances ou de compétences, VAE, etc.).

Bénéficier des aides pour les salariés en poste

Une fois les collaborateurs à former identifiés, il faut distinguer ceux qui sont :
- Nouvellement embauchés : ils sont alors éligibles au contrat de professionnalisation
- Salariés de longue date : ils vont, eux, pouvoir bénéficier de la période de profession-

nalisation (en 2011, 2,1 % des salariés[11] en avaient bénéficié, pour 71 heures en moyenne). Faire entrer les collaborateurs dans l'un ou l'autre de ces dispositifs permet de récupérer une aide financière de l'OPCA (à condition, bien sûr, que la formation soit en phase avec les axes définis par la branche professionnelle).

> *« Identifier les collaborateurs dont la montée en compétence est déterminante »*

Cela dit, le soutien financier de l'OPCA est bien souvent moins important pour une période de professionnalisation que pour un CPF. Il peut donc être intéressant de faire en sorte que la formation soit également éligible au CPF et de coupler période de professionnalisation et CPF pour accroître le niveau de l'abondement de l'OPCA (qui, selon les organismes, peut ainsi passer de 9 à 50 € de l'heure).

Eric Roche, ingénieur formation chez Adecco Training

Un préalable : se rapprocher de son OPCA

Pour Éric Roche, ingénieur formation chez Adecco Training, s'informer sur les pratiques de son OPCA répond à une double nécessité :
- Repérer les titres de la branche éligibles aux différents financements
- Connaître les axes prioritaires de l'OPCA afin de lui proposer des projets en phase avec sa politique.

L'OPCA est par exemple bénéficiaire des appels à projets du FPSPP (Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels), fonds doté d'une partie de la contribution de l'entreprise (0,15 à 0,2 % pour les entreprises de dix salariés ou plus) en vue de financer des actions de qualification ou requalification dans des domaines définis avec l'État.

Tout comme certaines entreprises avaient conçu pour leurs collaborateurs un catalogue DIF, elles peuvent, en croisant les compétences prioritaires pour l'organisation et les formations éligibles, monter un catalogue CPF où les salariés iront « piocher » au gré de leurs besoins. Il peut même être envisagé un système de jachère triennal : de l'année N à l'année N+2, le collaborateur est invité à choisir une formation au sein du catalogue puis, en année N+3, année de « jachère », l'entreprise le laisse libre d'opter pour la formation de son choix.
Ce mécanisme permettrait de récupérer 75 % de la contribution au CPF sur quatre ans tout en offrant une flexibilité bienvenue.
Enfin, certains publics, tels les seniors (avec les contrats « Nouvelle chance » ou « Nouvelle carrière ») et les personnes handicapées (grâce aux primes à l'emploi de l'Agefiph, par exemple), peuvent bénéficier d'aides spécifiques.

Cyril Parlant, directeur associé chez Fidal

Signer un accord d'entreprise ?

Il est possible de signer un accord d'entreprise sur le CPF qui engage à y consacrer 0,2 % de la masse salariale sur trois ans. La contribution annuelle est alors réduite d'autant et passe de 1 à 0,8 %. Cela dit, comme le rappelle Cyril Parlant, les entreprises ne peuvent plus dans ce cas bénéficier des fonds mutualisés de l'OPCA. En outre, le périmètre thématique de l'accord est un sujet sensible : les formations incluses doivent demeurer en phase avec les orientations de l'entreprise et ne pas être trop variées ou nombreuses afin d'éviter un afflux de demandes.

(11) Le financement de la formation par les entreprises *(2013), Enquêtes formation continue, Céreq.*

Bénéficier des aides pour les futurs collaborateurs

Si l'entreprise envisage un recrutement massif et souhaite s'assurer que ses futurs salariés disposent d'un niveau de compétence précis, elle a tout intérêt à se rapprocher de Pôle Emploi dont une des missions consiste à les aider dans leur recrutement. Éric Roche met en avant deux dispositifs plus fréquemment utilisés dans les montages financiers qu'il réalise pour ses clients :

- La POE (préparation opérationnelle à l'emploi – individuelle (POEI) ou collective (POEC)). L'entreprise s'engage à embaucher le candidat à la fin de sa formation (en CDI, CDD d'au moins douze mois, en contrat de professionnalisation ou en contrat d'apprentissage). L'OPCA peut bénéficier des fonds du FPSPP et abonder lui aussi le dispositif
- L'AFPR (action de formation préalable au recrutement). L'entreprise embauche tout d'abord le candidat (en CDD de six à douze mois) qui, dès lors, suit une formation afin d'ajouter à sa panoplie les compétences attendues dans son futur poste. Ce dispositif exige un suivi administratif afin de s'assurer que le candidat va bien au bout du contrat pour lequel il a été embauché.

EXEMPLES DE DISPOSITIFS D'AIDE AU FINANCEMENT SELON LE STATUT DE L'APPRENANT

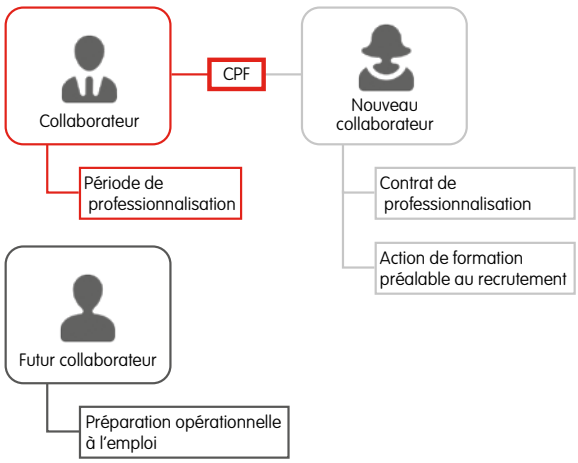

Figure 5

D'autres mécanismes existent pour des publics qui ne rentrent pas dans ces parcours classiques (type aide individuelle à la formation). Enfin, l'apprentissage dont les vertus formatrices ne sont plus à démontrer est une modalité qui n'est pas à négliger, principalement pour les entreprises de plus de 300 personnes (qui doivent y consacrer au moins 5 % de leur masse salariale) – la Grande École de l'Alternance, lancée par Adecco fin 2015, illustre bien son importance, par exemple dans une logique de fidélisation des collaborateurs.

DIMINUER LES COÛTS

Un premier axe d'optimisation consiste à améliorer le financement des programmes de formation. Un second axe consiste à trouver le meilleur équilibre entre les modalités présentielles et distancielles afin de minorer le coût logistique de la formation sans diminuer son efficacité pédagogique.

Le coût moyen d'une formation

Dans cette logique, une approche *blended learning* (ou, pour le dire en Français, multimodale) prend tout son sens. Mais combien coûte une formation distancielle par rapport à son équivalent présentiel ? Il est évident qu'une heure en salle ne correspond pas à une heure face à un écran. Dans le premier cas, les interactions sociales sont une part essentielle de l'apprentissage ; dans le second cas, la fragmentation du parcours en grains que l'on peut suivre à son rythme participe potentiellement d'un meilleur ancrage des savoirs.

> *« Optimiser le coût d'une formation, c'est réfléchir à la meilleure combinaison de modalités »*

Néanmoins, une fois cette précaution posée, il est instructif de comparer les coûts de conception/production de chaque modalité. C'est l'étude qu'a réalisée Chapman Alliance en 2010 auprès de 249 organisations représentant environ 4 000 professionnels de la formation[12]. On y découvre le constat suivant, pour une même heure de formation indépendamment du nombre d'apprenants:

- Cours présentiel : 5 500 €
- Modules e-learning niveau 1 (contenu simple, type *rapid learning*) : 10 000 €
- Modules e-learning niveau 2 (niveau d'interactivité normal) : 18 000 €
- Modules e-learning niveau 3 (conception complexe, type *serious game*) : 49 000 €.

À ce coût moyen de conception doivent ensuite s'ajouter le coût logistique (transport, hébergement, restauration, etc.) pour la modalité présentielle et le coût de diffusion (paramétrage des parcours, messages de présentation et de relance, licence LMS par utilisateur, etc.) pour la modalité distancielle. Selon le volume d'apprenants concernés, on se rend vite compte des gains que laisse entrevoir le digital.

Caroline Billaud, directrice conseil et ingénierie pédagogique chez Adecco Training

Gain financier et gain de temps

Le temps est également une variable que l'on peut optimiser. Hier, un minimum de six jours et six sous-groupes aurait été nécessaire pour former 70 collaborateurs, rappelle Caroline Billaud, directrice conseil chez Adecco Training. Aujourd'hui, pour un client, elle réunit la totalité des apprenants en un seul groupe sur une seule journée et leur offre toute l'interactivité requise en exploitant au mieux les applications digitales mobiles (Eqwall, Klaxoon, Magency, MyQaa, Socrative, Youslide, etc.).

Combiner les modalités

Optimiser le coût d'une formation va donc ici nécessiter une réflexion sur la meilleure combinaison de modalités – le tome 2 de ce livre blanc y reviendra également. Une classe virtuelle peut réunir une dizaine de participants sans engager de frais de transport. Un *webinar* peut

(12) How Long Does it Take to Create Learning? *(septembre 2010), Bryan Chapman, Chapman Alliance LLC.*

regrouper une centaine d'auditeurs sur une durée plus courte (en général, une heure maximum) puis être mis en ligne et rendu accessible à ceux qui n'ont pu y prendre part. Un même module e-learning peut être inséré à différents stades dans différents parcours (en fonction du niveau de l'apprenant) et être réalisé des milliers de fois sans engendrer de coût supplémentaire. Un espace collaboratif peut permettre des échanges multiples entre pairs ou avec un tuteur. Ce qui va notamment changer avec l'insertion d'expériences distancielles, c'est le temps alloué à la phase de conception/production amont. L'entreprise doit davantage anticiper ses besoins afin de laisser le temps aux différents acteurs (expert métier, chef de projet, concepteur, illustrateur, comédien, intégrateur, gestionnaire) de concevoir, produire et diffuser les parcours en ligne. Ce temps investi en amont est ensuite largement récupéré en aval, le volume d'apprenants ayant peu d'impact sur le coût et la durée de la formation (sauf à inclure une dimension tutorale dans les parcours).

RÉÉQUILIBRER LE BUDGET

La formation a longtemps financé le secteur de l'hôtellerie-restauration et celui des transports. Entre 20 et 30 % des coûts de la formation correspondaient en effet aux frais d'hébergement et de transports des apprenants. Avec la multiplication des formations multimodales, cette proportion a tendance à baisser. Les gains se répartissent alors sur les autres postes de coûts majeurs :

- Le cadrage (analyse des besoins, définition de la stratégie de formation…)
- La conception de la formation (s'il s'agit d'une formation sur-mesure)
- La formation à proprement parler des apprenants
- L'évaluation de la formation et de ses résultats.

L'erreur serait de les investir prioritairement sur la formation elle-même (cf « Mieux affecter les ressources »). Car la réussite d'une formation est autant déterminée par ce qui se passe avant et après que par ce qui se passe pendant. Ne pas inclure cet amont et cet aval dans le budget d'une formation revient à nier cette évidence. Optimiser la formation passe nécessairement par une nouvelle ventilation du budget. Il faut donc consacrer une part importante du financement :

- En amont : à la réflexion stratégique d'un côté, afin que la formation corresponde mieux à la stratégie de l'entreprise, et à la communication autour de la formation de l'autre, afin d'accroître la motivation initiale des apprenants (cf tome 2)
- En aval : à l'augmentation de la part dévolue à l'évaluation afin notamment de déterminer très précisément en quoi la formation va influer sur la performance de l'entreprise et d'identifier les indicateurs clés (cf tome 2).

Mieux affecter ses ressources

Dans une étude datant de 2004, le professeur Brent Peterson de l'université de Columbia a comparé le temps passé à monter un programme de formation au temps ayant effectivement favorisé l'apprentissage. Il a ainsi montré qu'une entreprise consacrait en moyenne 85 % de ses ressources aux sessions de formation proprement dites alors qu'elles ne comptaient que pour 24 % dans l'apprentissage réel des participants (résultats cités par Jim Kirkpatrick et Wendy Kayser Kirkpatrick, *The Kirkpatrick Four Levels: A Fresh Look After 50 Years (2012)*).

EXTERNALISER TOUT OU PARTIE DE L'ACTIVITÉ

À chaque innovation technologique, à chaque réorientation légale, à chaque nouveau dispositif, la formation gagne tant en technicité qu'en complexité. Dès lors, il devient quasi impossible pour le responsable formation d'en maîtriser toutes les facettes ; ce n'est d'ailleurs pas souhaitable (cf « Redéfinir la mission du service formation »). Mais faut-il pour autant disposer de toutes les expertises incontournables au sein du service formation ?

> *« Il existe des seuils bien connus en deça desquels la question de l'externalisation se pose avec acuité »*

Dans d'autres secteurs aujourd'hui plus « matures », il existe des seuils bien connus en deça desquels la question de l'externalisation se pose avec acuité. Hervé Estampes, directeur général de l'Afpa, rappelle ainsi qu'externaliser la paie peut pleinement se justifier pour les entreprises de moins de 500 personnes. Mais quels critères appliquer à la formation ? Pour quels réels gains d'efficacité ?

Décider d'externaliser

Externaliser une partie de la formation n'est pas une décision qui se prend à la légère. Il faut être convaincu des bénéfices que l'entreprise va y trouver. Pour sécuriser cette orientation, il faut même, en amont, s'assurer que l'organisation dans son ensemble ne sera pas déstabilisée en se « séparant » ainsi d'une partie de ses attributions. Quelles caractéristiques doit-on examiner en priorité afin de savoir si une activité est externalisable ? On peut isoler trois pans principaux (cf figure 6) :

- Son **périmètre** : est-elle clairement circonscrite ? Si sa responsabilité est répartie entre plusieurs services (la relation clients, par exemple), la diversité des intervenants, la variété des approches et la complexité du circuit décisionnel risquent d'ajouter des contraintes difficiles à gérer par une entreprise tiers
- Sa **valeur ajoutée** : est-elle constitutive de l'ADN de l'entreprise ? Plus l'activité sera proche du cœur de métier de l'entreprise, plus elle sera déterminante dans ce qui la différencie de ses concurrents, moins il sera déconseillé de l'externaliser. À l'opposé, une activité peu différenciante (le stockage, la paie) peut sans mal être confiée à un partenaire

Estelle Boulinguez, consultante chez Adecco Training

S'alléger des contraintes administratives

Estelle Boulinguez, consultante chez Adecco Training et aujourd'hui chargée de projets au sein de la Fondation Groupe Adecco, pointe les pratiques de certaines grandes entreprises en matière d'imputation de coût interne. Elle donne l'exemple d'un grand groupe qui met en place un projet de formation sur la totalité de ses filiales.
L'ensemble des coûts pédagogiques et logistiques doit être réparti sur chaque filiale concernée, au prorata du nombre de stagiaires. C'est une charge administrative importante pour le siège, qui s'ajoute à la gestion ordinaire d'une action de formation (convocation, relance, pointage, dossier OPCA…).
La prise en charge des aspects administratifs de la formation par un partenaire extérieur permet de s'alléger efficacement de cette charge, tout en se dotant d'indicateurs de suivi plus fiables et performants.

- Sa **technicité** : exige-t-elle des compétences spécifiques ? Évolue-t-elle très régulièrement ? Entretenir certaines expertises pointues et uniques (telle l'expertise juridique) au sein d'une organisation peut parfois relever d'une gageure là où les collaborateurs d'une entreprise spécialisée se tiendront naturellement à jour des dernières évolutions, qu'elles soient juridiques, règlementaires, techniques ou technologiques.

D'autres critères plus opérationnels peuvent également entrer en ligne de compte :

- Les **économies d'échelle** : un partenaire peut dégager des gains de productivité en brassant de forts volumes là où une seule entreprise, avec un effectif de quelques dizaines ou centaines de collaborateurs, sera dépourvue de marge de manœuvre

- La **durée et la fréquence** : des activités nécessitent parfois un temps incompressible et occupent donc des ressources au sein de l'entreprise qui pourraient être affectées à des tâches plus productives ; d'autres activités sont cycliques et les collaborateurs alternent périodes de surcharge et périodes de plus faible rendement

Yann Masson, directeur des opérations chez Pontoon France

- **La qualité** : une zone de stockage bien tenue n'étonne personne, il faut pouvoir retrouver et ranger les produits instantanément. Que se passerait-il si l'ordre le plus élémentaire avait été banni de l'entrepôt ? Les délais de livraison s'allongeraient, des conflits naîtraient entre les manutentionnaires, la démarque inconnue augmenterait… Certaines activités ne tolèrent pas le laisser-aller. Pareillement, programmer une formation présentielle, y inscrire des participants et en assurer le suivi est une tâche qui ne souffre pas l'à-peu-près.

CRITÈRES D'EXTERNALISATION

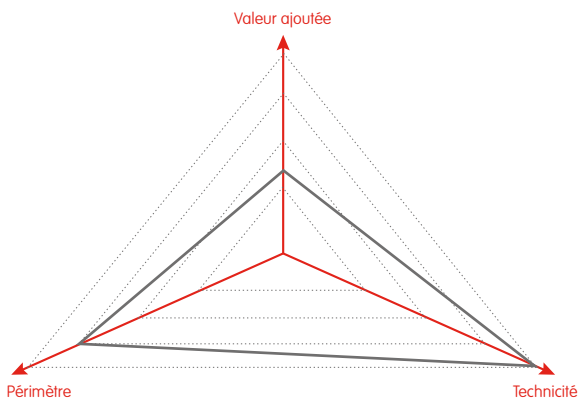

Figure 6

C'est pour toutes ces raisons qu'une réflexion sur l'externalisation d'une activité, quelle qu'elle soit, commence toujours par son diagnostic, comme le rappelle Yann Masson, directeur des opérations chez Pontoon France : « Analyser l'ensemble de la chaîne de valeur va permettre de calibrer les ressources nécessaires et d'identifier les outils appropriés en fonction des objectifs de l'entreprise. C'est en s'appuyant sur ce diagnostic qu'on peut dégager des préconisations opérationnelles ».

Les gains à envisager

Pour 55 % des entreprises américaines, l'externalisation de la formation est devenue une pratique courante[13].

Quels sont donc les bénéfices qu'une organisation peut en retirer ? On en distingue quatre principaux :

- **Gains en termes de qualité** : c'est d'ailleurs ce que confirment 74 % des entreprises interrogées dans l'étude suscitée. L'externalisation peut apporter aux cadres du service formation un niveau d'expertise supérieur et les aider à améliorer leur approche
- **Gains en termes financiers** : ils sont assurément multiples. Ils peuvent primo concerner l'administration proprement dite, réalisée à moindre frais en externe (l'entreprise s'évitant saisies et enregistrements, acquisition, mise en place et maintenance d'outils, gestion des licences…). Ils peuvent secundo être liés au choix des prestataires de formation (le coût d'une même formation pouvant aller d'un à trois sans que la qualité suive une telle progression). Ils peuvent tertio porter sur les modes de financement étant donné leur grande variété et complexité

> *« Pour 55 % des entreprises américaines, l'externalisation de la formation est devenue une pratique courante »*

- **Gains en termes de ressources** : l'entreprise gagne une flexibilité appréciable. D'une part, elle s'évite une inflation de personnel dans un service support, d'autre part elle peut, sur des opérations ponctuelles, bénéficier d'un soutien massif de son partenaire (par exemple lorsqu'il s'agit d'offrir des prestations de tutorat personnalisées à l'ensemble des apprenants)
- **Gains en termes de délais** : ils interviennent à chaque stade du processus de formation. En amont, ils peuvent accélérer la conception de la stratégie de formation et des parcours afférents (voire la rédaction d'un cahier des charges, le montage d'un appel d'offres et la sélection des candidats) ; en cours de formation, ils peuvent améliorer la planification des formations, sécuriser l'envoi des relances et diminuer les temps de réponse aux apprenants ; en aval, ils peuvent faciliter le suivi et l'évaluation.

Ces bénéfices vont également être liés à la qualité de la relation entre l'entreprise et son partenaire, à la confiance mutuelle et à la bonne capillarité des organisations. Il est donc impératif de l'évaluer régulièrement afin de procéder au plus tôt aux ajustements inhérents à ce type de partenariat.

Des dossiers pour initiés

Quel responsable formation peut consacrer le temps nécessaire au montage d'un projet éligible aux fonds européens ? Sur de tels enjeux (chiffrés en millions d'euros), compte tenu de la complexité et de la technicité des dossiers, l'accompagnement par un partenaire spécialisé devient une nécessité, explique Éric Roche.

Quelques points de vigilance

Externaliser tout ou partie de la formation s'entend dans une stratégie globale au niveau de l'entreprise. Lorsqu'on s'engage dans une telle dynamique, certains points de vigilance s'imposent vis-à-vis du partenaire choisi :

(13) Sourcing training solutions (2015), *The Training Associates (étude réalisée auprès de 204 entreprises ayant externalisé une partie de leur activité de formation).*

- **Les circuits de communication** : les acteurs qui influent sur les opérations de formation étant nombreux (des managers de terrain à la DSI), il est important que chacun s'y retrouve une fois l'externalisation mise en place et que la latitude du partenaire en matière d'échange avec ces intervenants soit clairement définie
- **Le rendement** : il ne faut pas s'attendre à ce qu'il soit optimal dès les premiers mois. Assimiler la culture d'une entreprise ne se fait pas en un jour. Une relation de confiance se bâtit dans la durée. Cela nécessite des points réguliers pour un ajustement optimal
- **L'adaptabilité** : corollaire du point précédent, si la relation dure, le partenaire choisi doit être en mesure d'une part de s'adapter au contexte mouvant de l'entreprise et d'autre part d'intégrer à son bénéfice les dernières évolutions du secteur.

L'avis des chefs d'entreprise

Une étude* menée par le cabinet Grant Thornton en 2015 auprès de 2 571 chefs d'entreprise dans 36 pays révèle que, pour 56 % d'entre eux, la "fiabilité des services" est le critère le plus important dans le choix d'un fournisseur de services d'externalisation. Et 88 % estiment qu'une bonne communication est gage d'une relation réussie.

* L'externalisation : au-delà des compétences techniques (2015), Grant Thornton International Business Report

	Gains			
Activités	Ressources	Qualité	Délais	Budget
Administration et logistique	Assistant RH, logisticien	Gestion des aléas (modifications, annulations…)	Temps de saisie et de relances	Réductions liées au volume traité, aux négociations sur les frais
Gestion de l'écosystème technologique	Administrateur	Nouvelles fonc-tionnalités Nouveaux outils Interfaçage	Mise en place de nouveaux outils	Hébergement Licence Maintenance Administration
Ingénierie	Ingénieur formation	Variété, pertinence et efficacité des parcours Engagement des apprenants	Réactivité	Mise en concurrence des organismes de formation, coût des parcours
Montage financier	Expert technique	Adéquation avec les attentes des organismes		Abondement OPCA Prime Pôle Emploi…
Stratégie	Consultant	Innovation et prospective		

Tableau 2 – Gains possibles en cas d'externalisation

Conclusion

La séparation que nous avons opérée entre l'organisation et le financement de la formation d'une part, les compétences et les hommes d'autre part, est bien évidemment artificielle. Une réflexion sur le positionnement du service formation ou sur les programmes certifiants à mettre en place ne peut par exemple se passer d'une réflexion sur la stratégie globale de formation de l'entreprise.
Néanmoins, il nous semble qu'en ces temps souvent difficiles, une démarche pragmatique s'impose. Améliorer l'organisation de la formation et optimiser le financement de ses projets font figure de préalables nécessaires, gages de sérénité pour un dirigeant.

Tout comme on décide du cap d'un navire au poste de pilotage plutôt que dans la salle des machines, une démarche d'optimisation se doit de commencer par le service formation lui-même. Elle ne pourra cependant atteindre sa pleine efficacité que si l'environnement dans lequel baignent les collaborateurs lui est propice – à savoir un écosystème qui favorise une grande variété d'activités de formation. Sur ces fondations, il est alors possible d'entamer un premier virage vers l'optimisation en travaillant sur le budget de formation, d'une part en combinant les modalités pour en réduire les coûts, d'autre part en faisant coïncider les objectifs de l'entreprise avec les attentes des organismes paritaires et publics afin de bénéficier de sources de financement externes. Voire en confiant une partie de l'activité de formation elle-même à un partenaire extérieur.

Une fois les assises solidifiées et les comptes assainis, le moment vient d'envisager la refonte de l'approche de la formation et de travailler sur l'efficacité des parcours à proprement parler. C'est sur ces domaines que le tome 2 se penchera afin, là aussi, d'identifier quelques grandes pistes d'optimisation de la formation.

Remerciements

Ce livre blanc est notamment le fruit d'une série d'entretiens. Nous tenons donc à remercier toutes les personnes qui ont accepté d'y participer et de nous faire part de leur expertise :

Hervé Estampes, directeur général, Afpa
Sébastien Fraysse, expert LMS, IFCAM
Olivier Gauvin, directeur offre de formation, Opcalia
Philippe Marcadé, directeur général campus Centre-Est, Veolia
Yann Masson, directeur des opérations, Pontoon France
Cyril Parlant, avocat en droit social, directeur associé, Fidal
Jean-Yves Roure, responsable de programmes, EDF

Caroline Billaud, directrice conseil et ingénierie pédagogique, Adecco Training
Philippe Bot, directeur conseil en management de la formation, Adecco Training
Estelle Boulinguez, consultante, Adecco Training
François Dyckmans, directeur du développement, Altedia
Romain Gaudron, responsable offre et innovation, Adecco Training
Pascale Laurent, directrice de zone, Altedia
Béatrice Morata, responsable de l'activité CTI, Altedia
Éric Roche, ingénieur formation, Adecco Training
Gaël Salomon, directeur général, Adecco Training, Altedia Training
Sophie Schaeffer, consultante, Adecco Training
Dominique Soulier, consultant, Adecco Training
Hélène Thuillier, ingénieure formation, Adecco Training.

L'auteur

Laurent Habart est consultant indépendant, spécialisé en digital learning, et formateur de concepteurs pédagogiques. Il a notamment rédigé l'étude *Former et transmettre autrement* (Lab'Ho, 2016).
Il est également scénariste de bande dessinée.

Enjeux

- ***Amplifying human potential – Education and skills for the fourth industrial revolution*** (2016), Infosys
- ***Innovative pedagogy 2015*** (2015) Mike Sharples *et al.*, The open university
- ***Les 11-18 ans et les réseaux sociaux*** (2016), Génération numérique
- ***Sécuriser les parcours professionnels*** (2015), Bernard Grazier et Carole Tuchszirer, coord., INTEFP Wolters Kluwer
- ***The Firm, The inside story of Mc Kinsey*** (2013), Duff McDonald, Oneworld

Organisation

- ***70+20+10=100 – The evidence behind the number*** (2016), Charles Jennings, Laura Overton et Genny Dixon, Towards Maturity
- ***La cinquième discipline*** (2015), Peter Senge, Eyrolles
- ***The Learner voice part 1*** (2014), Towards Maturity
- ***The Learner voice part 2*** (2015), Towards Maturity
- ***Your Comprehensive performance management guide*** (2016), Growth engineering

Environnement de formation

- ***Équiper et stimuler son organisation pour se transformer – État de l'art des réseaux sociaux d'entreprise*** (2016), Lecko
- ***LMS et MOOC, comment choisir sa plateforme ?*** (2016), Noria Larose, Jean-Luc Peuvrier, coord., FFFOD
- ***LMS reporting and analytics assessment*** (2016), eLearning Guild
- ***Multimodal Learning through media: what the research says*** (2008), Charles Fadel, Cheryl Lemke, Cisco
- ***The experience API – Liberating learning design*** (2014), Peter Berking, Steve Foreman, Jason Haag, Craig Wiggins, eLearning Guild
- ***xAPI, an introduction guide*** (2014), Margaret Roth, Yet analytics

Gestion administrative et financement

- ***How Long Does it Take to Create Learning?*** (septembre 2010), Bryan Chapman, Chapman Alliance LLC
- ***Le financement de la formation par les entreprises*** (2013), Enquêtes formation continue, Céreq
- ***L'externalisation : au-delà des compétences techniques*** (2015), Grant Thornton International Business Report
- ***Questions-Réponses, décret relatif à la qualité des actions de formation de la formation professionnelle continue*** (2016), DGEFP
- ***Sourcing training solutions – Best practices for the best partnerships*** (2015), The training associates and Training industry.
- ***The Kirkpatrick Four Levels: A Fresh Look After 50 Years*** (2012), Jim Kirkpatrick et Wendy Kayser Kirkpatrick, DPG

www.adeccotraining.fr

Adecco Training, filiale du Groupe Adecco spécialisée dans le conseil en formation, accompagne les entreprises à travers quatre expertises spécifiques : conseil en management de la formation, conseil et ingénierie pédagogique, ingénierie de formation et de financement, programmes modulaires.
Grâce à son réseau de 1 600 partenaires, présents sur l'ensemble du territoire, Adecco Training apporte un service de proximité à ses 1 300 entreprises clientes.

Le Lab'Ho, observatoire des hommes et des organisations

Créé à l'initiative du Groupe Adecco, le Lab'Ho a pour ambition d'éclairer de façon innovante et prospective les sujets de société liés à l'emploi et aux trajectoires professionnelles. Think tank indépendant, il mène ses travaux en collaboration avec des entreprises partenaires et des représentants des mondes académique, associatif et institutionnel.

Livre blanc produit par :

Adecco Training altedia consultants | training

En collaboration avec les experts du Lab'Ho :

LAB'HO
OBSERVATOIRE DES HOMMES ET DES ORGANISATIONS

www.labho.fr
@LabHo_RH

INNOVATIVE WAYS TO EXCELLENCE