



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

Achat de formation en entreprise : tendances 2015

Résultats complets de l'enquête

Synthèse

Novembre 2015



Une enquête conçue et réalisée par Centre Inffo

Conception et réalisation de l'enquête quantitative

- Evelyne Basté-Thullier, secrétaire de direction au Département Observatoire
- Maryline Gesbert, responsable du Département Observatoire
- Françoise Gérard, directrice de la Production et des Partenariats
- Valérie Libion, chargée de développement à la direction de la production et des partenariats
- Radija Nemili, secrétaire de direction à la direction de la production et des partenariats

Remerciements au **Garf** pour son appui à la réalisation du questionnaire et à la diffusion de l'enquête au sein de son réseau.

Analyse qualitative

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

En savoir plus sur l'achat de formation

Contact : Maryline Gesbert, responsable du Département Observatoire m.gesbert@centre-inffo.fr

SOMMAIRE

Contexte et objectifs	4
Repères méthodologiques	4
Résultats de l'enquête quantitative	5
1. Le périmètre de l'enquête	6
2. La politique de formation des entreprises	7
3. Les stratégies financières pour 2015	10
4. Les caractéristiques des actions de formation	14
5. Les relations avec les prestataires de formation	20
Rapport sur l'enquête qualitative	25
1. Le choix des prestataires	26
2. L'évaluation des formations	31
3. L'e-learning incontournable	32
4. Le prix : un critère secondaire	33
5. L'impact de la réforme	34
6. Tendances	36
7. Recommandations aux prestataires	37

Contexte et objectifs

Pour la quatrième année consécutive, Centre Inffo a conduit une enquête sur l'achat de formation auprès des entreprises publiques et privées.

Trois objectifs principaux :

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

Repères méthodologiques

Une enquête quantitative : consultation par voie d'un questionnaire en ligne sur les sites de Centre Inffo sur la période du 7 mai au 21 octobre 2015

Le questionnaire a été élaboré par Centre Inffo, avec la contribution du Garf (Groupement des acteurs et responsables de formation) pour son actualisation et sa diffusion dans le réseau du Garf.

Le questionnaire en 60 questions organisées :

- Les caractéristiques du répondant et de son entreprise
- Le cadre général de la politique de formation de l'entreprise
- Les intentions de formation de l'entreprise en 2015
- Les caractéristiques des actions de formation budgétées par l'entreprise en 2015
- Les relations de l'entreprise avec ses prestataires de formation en 2015

Le profil des répondants

144 répondants à l'enquête :

- des professionnels de la formation, impliqués dans les achats de formation de leur entreprise

Leurs caractéristiques :

- 47% des entreprises interrogées sont de grandes entreprises (de plus de 1000 salariés/agents) ;
- Les secteurs d'activité les plus représentés : Service aux entreprises (30%) et Industrie (23%) ;
- Très peu d'entreprises publiques (6,5%).

Marge d'erreur des résultats : 8%

Une enquête qualitative complémentaire

Une enquête qualitative complémentaire auprès de 19 entreprises ayant répondu à l'enquête quantitative a permis d'illustrer les réponses statistiques données dans les pages suivantes. Les *verbatim* recueillis au cours des entretiens et correspondant aux différents points évoqués sont signalés par le symbole ①

Précautions sur l'interprétation des résultats :

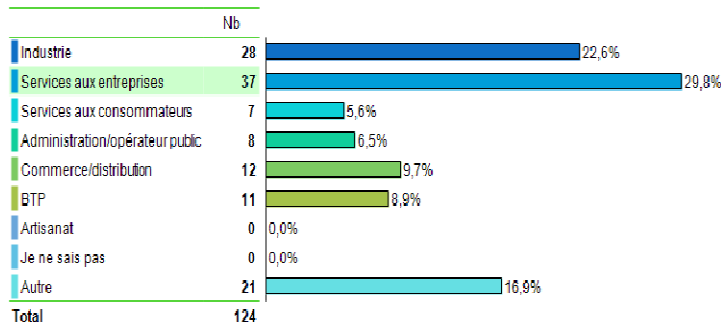
Les résultats sont à nuancer par la surreprésentation parmi les répondants, de responsables formation de grandes entreprises, voire très grandes, celles-ci étant traditionnellement très formatrices.

Résultats de l'enquête quantitative

1. Le périmètre de l'enquête quantitative

144 entreprises ont répondu au questionnaire d'enquête en ligne.

Taux de réponse : 100,0%



Secteurs d'activités représentés :

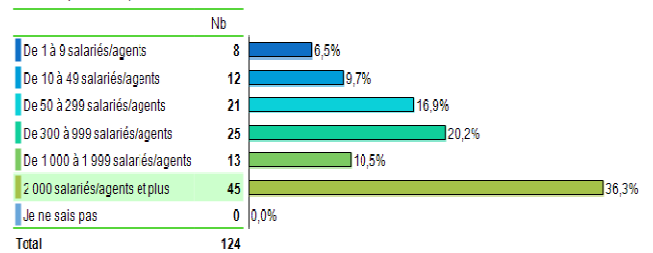
Les deux secteurs les plus représentés dans les résultats de cette enquête sont les services aux entreprises (30%) et l'industrie (23%).

Parmi les autres secteurs les plus représentés : Agro-alimentaire, Santé, Assurances, Informatique. Puis viennent les secteurs de l'immobilier, du transport de voyageurs, de l'hôtellerie et de la formation.

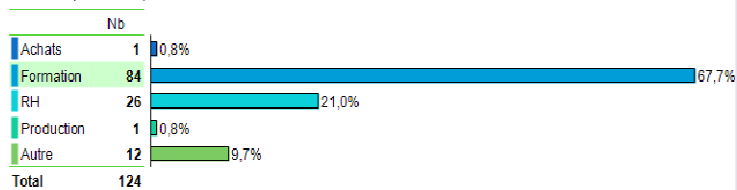
Nombre de salariés :

47% des entreprises interrogées sont de grandes entreprises (de plus de 1000 salariés/agents). Seules 16% des entreprises sont de petites entreprises (moins de 50 salariés). Cette forte représentation a un impact sur les résultats de l'enquête.

Taux de réponse : 100,0%



Taux de réponse : 100,0%



La fonction des répondants :

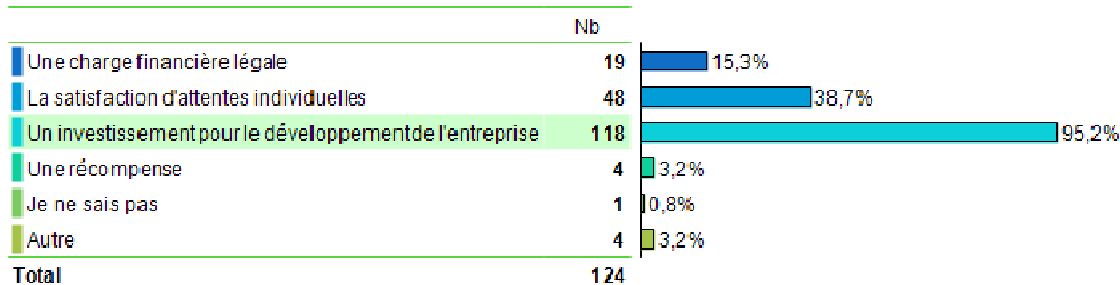
La très grande majorité des répondants occupe les fonctions de responsable formation ou responsable des ressources humaines (89%).

A noter également parmi les répondants : 6% de dirigeants.

2. La politique de formation des entreprises

LA FORMATION EST CONSIDEREE COMME UN INVESTISSEMENT.

Taux de réponse : 100,0%



L'objectif prioritaire en matière de formation professionnelle est le développement de l'entreprise, suivi dans une moindre mesure par la satisfaction d'attentes individuelles. Seulement 15% le vivent comme une charge financière légale.

A noter : Résultats en adéquation avec l'objectif de la réforme.

① « La formation doit servir le business. Les salariés avaient choisi une formation Excel niveau 2, alors qu'ils n'avaient besoin que du niveau 1 dans leur boulot ».

« La formation doit servir à augmenter les compétences au service de l'entreprise ».

LES NOUVELLES OBLIGATIONS SOCIALES S'INSTALLENT PROGRESSIVEMENT DANS LES ENTREPRISES.

Deux tiers des entreprises ont mis en place les nouvelles obligations sociales :

- ajustement des entretiens professionnels et mise en place d'un processus de traçabilité en vue de l'état des lieux récapitulatif (adaptation du logiciel de formation par exemple), conception de supports adaptés,
- professionnalisation des managers,
- gestion des parcours professionnels, promotion interne, vigilance sur la qualification/certification des salariés.

A noter : la moitié de ces entreprises ont modifié leurs pratiques sous l'effet de la réforme.

Un tiers des entreprises préfère attendre l'an prochain pour réajuster leur politique en fonction, entre autres, des possibilités du CPF et du nouveau rôle des OPCA.

① « La réforme, je n'en vois pas trop l'effet » ; « On n'a pas une vision très claire sur le sujet » ; « La réforme formalise, mais nous avons déjà initié cela ».

DES RESPONSABLES FORMATION/RH DECISIONNAIRES DE L'ACHAT DE FORMATION

Les responsables formation/RH sont, dans la grande majorité des cas, décisionnaires en matière d'achat de formation.

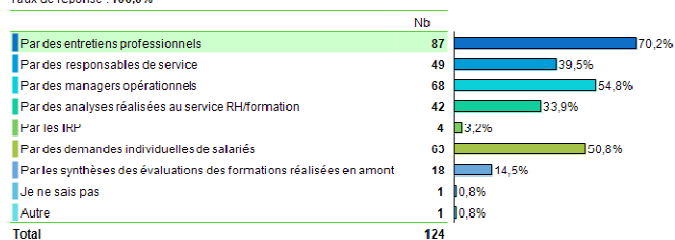
Dans des cas plus rares, cette fonction est dévolue à la direction générale ou aux directions achats/opérationnelles.

Outre les responsables RH et Achats, les décisionnaires consultent, au préalable, les managers (77%) et les salariés concernés (57%), pour information et/ou validation.

A noter : le conseiller emploi/carrière/formation est parfois impliqué dans le processus d'achat de formation (27%).

L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL, L'OUTIL PRIVILEGIE DE RECUEIL DES BESOINS DE FORMATION.

Taux de réponse : 100,0%



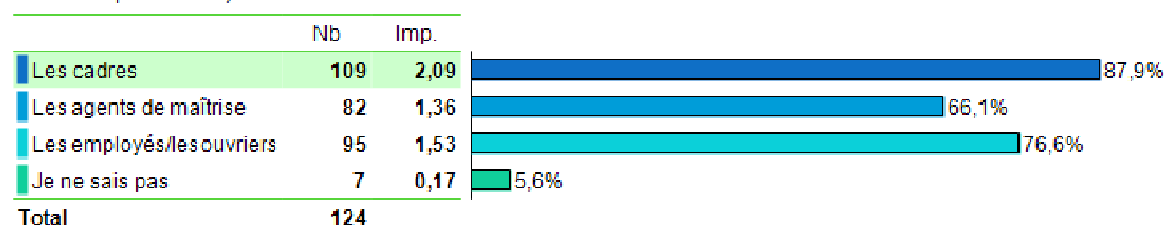
Les managers de proximité se révèlent être les acteurs clés du recueil des besoins, principalement au cours des entretiens professionnels (70%).

A noter : la nécessité de professionnaliser les managers et d'accompagner les TPE/PME au déploiement et à la bonne conduite des entretiens professionnels, généralisé par la loi du 5 mars 2014.

LES CADRES SONT TOUJOURS LES PLUS FORMES.

Quelle est la catégorie socio-professionnelle qui part le plus fréquemment en formation dans votre entreprise ?

Taux de réponse : 100,0%



LA QUASI-TOTALITE DES ACTIONS DE FORMATION SE DEROULE SUR LE TEMPS DE TRAVAIL.

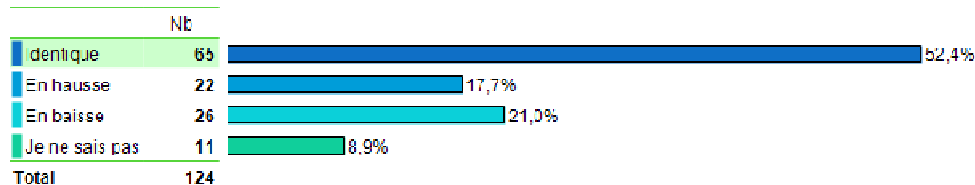
98% des répondants déclarent que les actions de formation mises en place dans leur entreprise se dérouleront, en 2015, sur le temps de travail, comme en 2014.

A noter : ce chiffre pourrait s'expliquer, entre autres, par la faible communication autour du hors temps de travail.

3. Les stratégies financières pour 2015

UN BUDGET FORMATION 2015 STABLE OU EN HAUSSE POUR LA MAJORITE DES ENTREPRISES.

Taux de réponse : 100,0%



Plus de la moitié des répondants (52%) ont un budget de formation 2015 égal à celui de 2014.

Parmi ceux-ci :

- 46% déclarent avoir fait le choix de maintenir le même niveau de dépenses, le même volume d'heures de formation ; certains dans le cadre de versements volontaires à l'Opcv.
- 31% déclarent que la formation est un enjeu important pour leur entreprise. Leur politique de formation est basée sur le besoin et non sur l'obligation tout en cherchant l'optimisation des coûts.
- D'autres enfin expliquent que leurs actions de formation sont réalisées en interne car liées à leurs métiers, ou bien ce sont des actions longue durée.

21% des répondants ont connu une baisse de leur budget formation cette année :

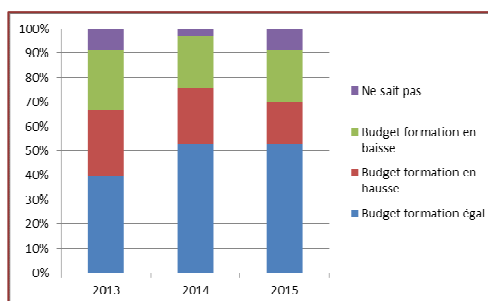
- 25% d'entre eux ont vu leur budget baisser de 20 à 30% entre 2014 et 2015.
- mais 40% déclarent que cette baisse n'est pas en rapport avec la réforme : réorganisation interne, effectif en baisse, politique de réduction des coûts due à la crise.
- 25% expliquent que la formation sera désormais financée sur les fonds propres de l'entreprise, que la sélection sera donc plus stricte (en volume et en qualité).

Enfin, 18% des entreprises ont augmenté leur budget formation.

- Déploiement du plan de formation : mise en place de formations internes et externes pour répondre à des obligations réglementaires ou à des besoins spécifiques de l'entreprise, forts enjeux de développement des compétences, grands programmes transverses de formation, accord global sur l'évolution professionnelle, réorganisation interne, augmentation significative des effectifs



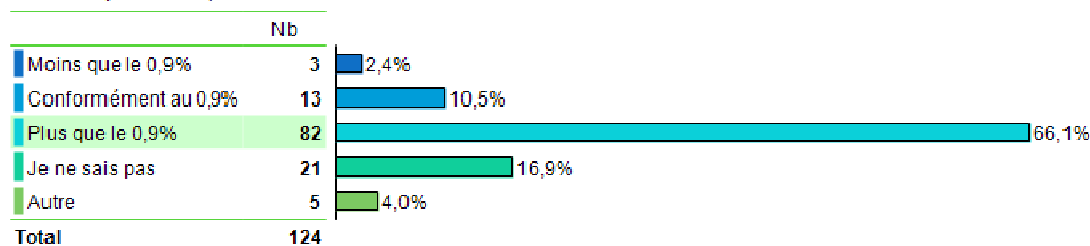
Niveau du budget formation 2015 des entreprises par rapport aux 2 années précédentes



UN PLAN DE FORMATION TOUJOURS DYNAMIQUE.

A quelle hauteur allez-vous financer votre plan de formation (investissement libre) ?

Taux de réponse : 100,0%



Comme les années précédentes, les entreprises continuent à investir largement pour la formation professionnelle. Le financement des actions de formation se fait principalement par les fonds propres de l'entreprise.

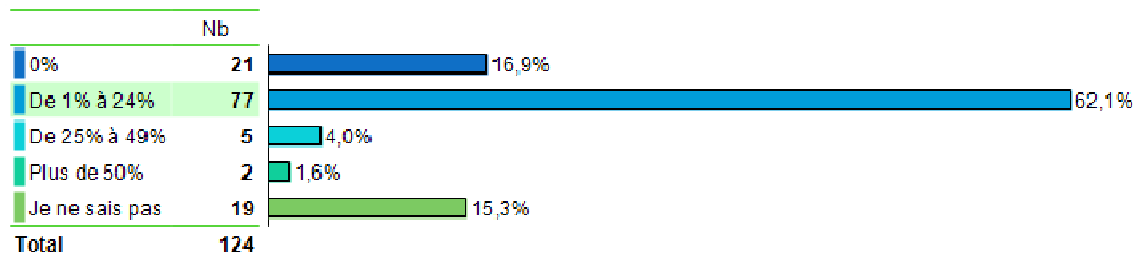
L'INVESTISSEMENT DANS LE CERTIFIANT SE DEVELOPPE.

En 2015, une forte proportion d'entreprises (près de 68%) investit dans des formations certifiantes mais elles n'y consacrent qu'une part limitée de leur budget formation (seulement 6% d'entre elles leur consacrent plus de 25% de leur budget).

A noter : ce constat est à mettre en lien avec le fléchage des fonds mutualisés vers les formations qualifiantes/certifiantes.

Dans votre budget formation, que représente la part des formations certifiantes ?

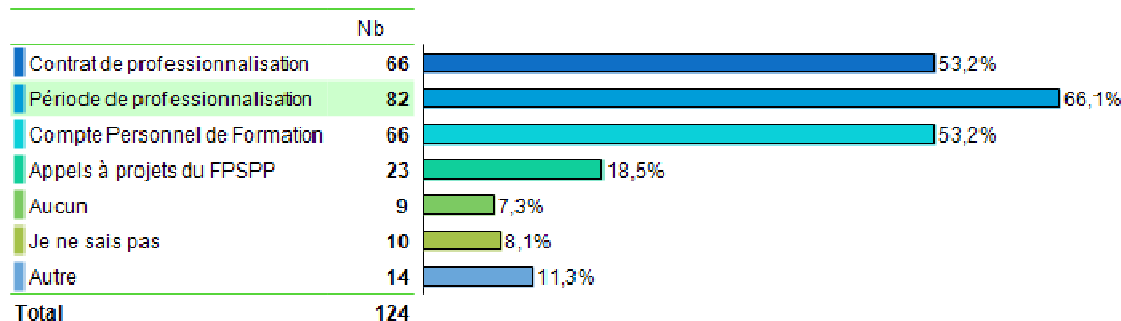
Taux de réponse : 100,0%



POUR FINANCER LES ACTIONS CERTIFIANTES, LA PERIODE DE PROFESSIONNALISATION EST LE DISPOSITIF LE PLUS UTILISE.

Concernant votre contribution obligatoire à la formation (1% ou 0.55%), quels dispositifs allez-vous utiliser ?

Taux de réponse : 100,0%



On constate que les dispositifs de professionnalisation (période et contrat) sont, parmi les fonds mutualisés, les plus connus et accessibles aux entreprises.

UN CPF CONVOITE MAIS VECU COMME COMPLEXE.

La mobilisation du compte personnel de formation est envisagée par bon nombre d'entreprises (62%).

Pour autant, un tiers seulement des entreprises prévoit une politique incitative (politique d'abondement, communication intranet, réunions d'information, témoignages, accompagnement des salariés demandeurs...), car ils n'ont pas encore suffisamment de visibilité sur la mise en œuvre de ce dispositif.

A noter : 75% ne comptent pas internaliser la gestion du CPF.

🗨 « Il y a une meilleure communication avec notamment une newsletter sur le CPF » ; « Bien expliquer le CPF sera un enjeu »

« La liste des formations éligibles n'est pas claire » ; « Le 0,2%, ce n'est pas bien clair : on le confie à l'OPCA ».

« Ça a pris du temps : même l'OPCA ne savait pas comment traiter les dossiers ».

UNE BONNE MOBILISATION DES DISPOSITIFS FINANCIERS EN FAVEUR DES JEUNES.

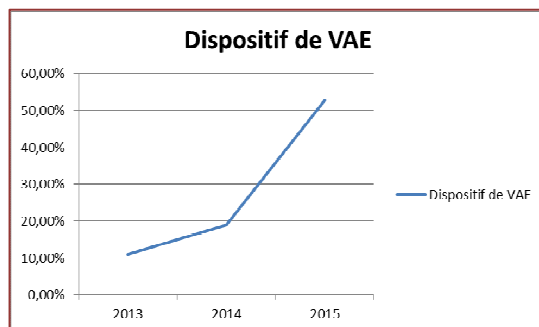
L'utilisation du contrat de professionnalisation (42%) devance légèrement celle du contrat d'apprentissage (36%).

Cela confirme la bonne connaissance qu'ont les entreprises des dispositifs en alternance.

LA VAE, EN CROISSANCE DANS LES ENTREPRISES.

La validation des acquis de l'expérience a augmenté de près de 42 points depuis 2013 : 11% en 2013, 19% en 2014 et 53% en 2015.

A noter : Le CPF, mobilisable pour l'accompagnement en VAE depuis la loi de mars 2014, tend à favoriser cette tendance.



LE BILAN DE COMPETENCES EST SENSIBLEMENT IMPACTE PAR LA REFORME.

Même si majoritairement les répondants déclarent que le bilan de compétences n'est pas impacté par la réforme, quasiment un tiers d'entre eux s'interrogent sur son financement, notamment du fait de la disparition du DIF.

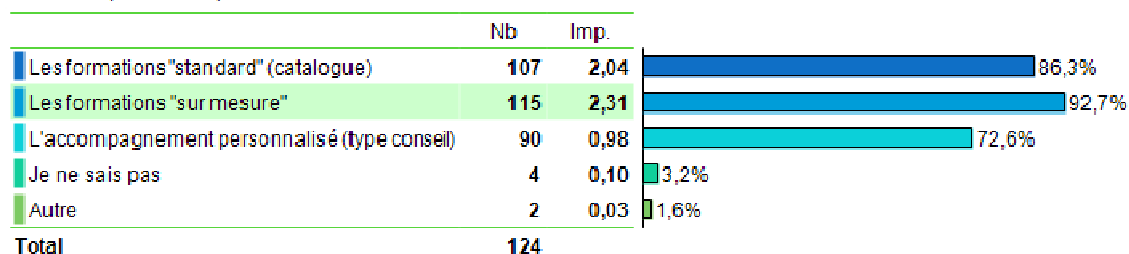
A noter : le Conseil en évolution professionnelle (CEP) apparaît pour quelques entreprises, comme une alternative au bilan de compétences.

4. Les caractéristiques des actions de formation

LES FORMATIONS ADAPTEES AU CONTEXTE S'ANCRENT DANS LES PRATIQUES.

Dans votre budget, classez par ordre d'importance (en volume)

Taux de réponse : 100,0%

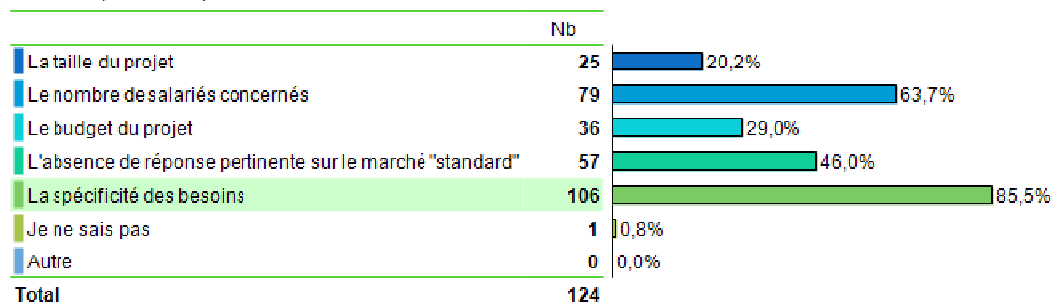


L'achat de formations « sur mesure » surpasse, en 2015, celui de formations catalogue. Cette tendance est confirmée par la montée en puissance des actions de type conseil.

① « Certains prestataires sont venus avec leur formation et leur méthode. Ce n'était pas ce que nous demandions justement. Celui qu'on a choisi était le seul à avoir fait du sur-mesure ».

Quels sont les éléments déclencheurs d'un achat de formation « sur mesure » ?

Taux de réponse : 100,0%



Les éléments déclencheurs d'un achat de formation « sur mesure » sont l'adaptation aux besoins spécifiques (86%), le nombre de salariés concernés (64%) et l'absence d'offre standard pertinente (46%).

① « On a été racheté par un groupe international, donc on a dû progresser en langues », l'organisme de formation qui s'adapte est celui qui vient tout de suite leur proposer des formations en langues adaptées à leur contexte de métier. »

LES FORMATIONS « CŒUR DE MÉTIER », UNE PRIORITE POUR TOUS LES PUBLICS.

Pour les cadres :

Les deux principales thématiques des formations suivies par les cadres restent les mêmes qu'en 2014 : management/Ressources humaines (76% contre 68% en 2014) et formations techniques « **cœur de métier** » (63% contre 61% en 2014).

Suivent ensuite le développement personnel (24% contre 17% en 2014), les langues étrangères à égalité avec l'organisation du travail (21% contre 25% en 2014) et les formations réglementaires obligatoires (19% contre 32% en 2014).

Pour les agents de maîtrise :

Les agents de maîtrise reçoivent prioritairement des formations :

- à leur **cœur de métier** (69% contre 80% en 2014),
- réglementaires (40% contre 48% en 2014),
- en management/Ressources humaines (28% contre 32% en 2014),
- en organisation du travail (27%).

Pour les employés/ouvriers :

Les employés/ouvriers se forment :

- à leur **cœur de métier** (81% contre 77% en 2014),
- aux obligations réglementaires (59% contre 55% en 2014),
- aux compétences numériques (15%) pour les employés/ouvriers.

A noter : on constate une progression relativement importante (15% contre 7% en 2014) pour le thème du « développement personnel » à destination des employés/ouvriers.

① « Dans tous les secteurs, il faut des formations sur les expertises métiers » ; « On fait des formations de management au sens très large : cela va du management opérationnel jusqu'au leadership et au développement des collaborateurs ».

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

Près de 28% des répondants achètent en 2015 des formations centrées sur le numérique : réseaux sociaux, Moocs, Spooc, Cooc, e-business, robotique, travail collaboratif, programmation, webinar...

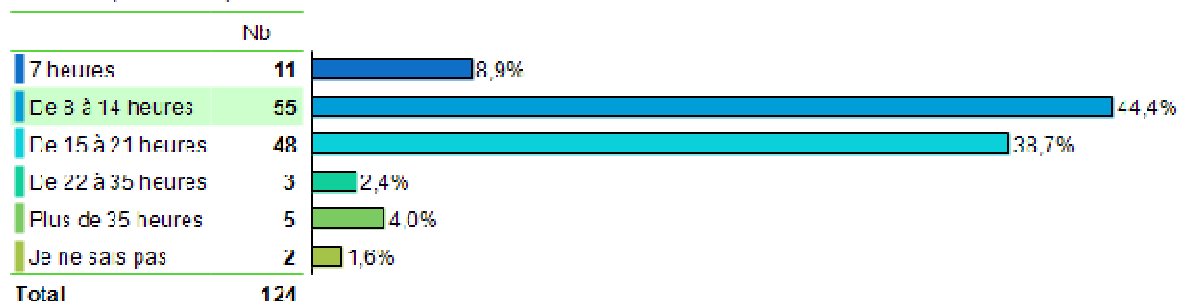
Vient ensuite le thème de la qualité de vie au travail (près de 17%) : gestion du temps, du stress et des conflits, bien-être au travail, savoir être, développement personnel, efficacité individuelle et collective, le « travailler ensemble », interculturalité...

① « On a des sujets nouveaux : le marketing digital, la digitalisation ».

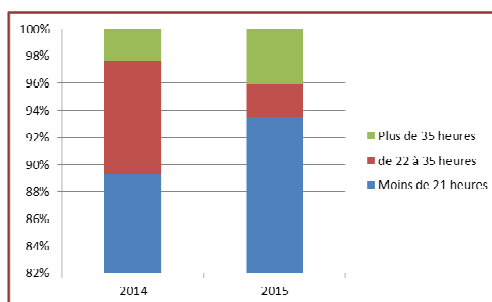
UNE DUREE DE FORMATION MAJORITAIREMENT COURTE.

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

Taux de réponse : 100,0%



Durée la plus fréquente des actions de formation mises en place



En 2015, la part des entreprises qui mettent en place prioritairement des formations courtes (21 heures et moins) a augmenté de 17 points depuis 2014 : 92% contre 75% en 2014.

Ce choix résulte soit de l'analyse des besoins (77%), soit du budget disponible (59%) et/ou les problèmes d'organisation du travail (41%).

4% seulement des entreprises financent en priorité des formations de plus de 35 heures (2% en 2014).

A noter : ce constat nuance la volonté des entreprises de développer les formations certifiantes.

Pour 44% des répondants, la réforme n'aura aucun impact sur la durée des actions de formation qu'ils mettent en place.

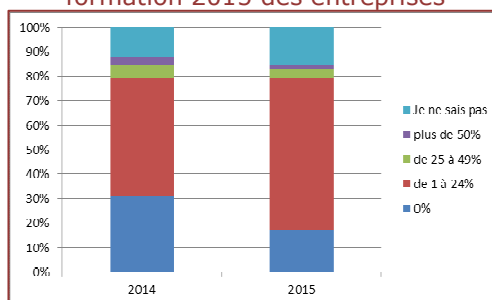
Notons néanmoins une grande incertitude sur ce point, puisque 42% « ne savent pas ».

LES FORMATIONS CERTIFIANTES MONTENT EN PUISSANCE.

En 2015, le nombre d'entreprises qui ne mettent pas en œuvre de formations certifiantes a baissé de 14 points (17% contre 31% en 2014).



Part de formations certifiantes dans le budget formation 2015 des entreprises



A moyen terme, 44% des entreprises développeront la part des formations certifiantes.

Parmi les types de formation certifiante prévues : les certifications enregistrées au RNCP (84%), les certificats de qualification professionnelle (64%), les habilitations réglementaires (60%) et le socle de connaissances et de compétences professionnelles -Clé-A (35%).

Les raisons de ce développement (par ordre d'importance) : la recherche d'une optimisation financière (CPF, Professionnalisation, VAE), pour des certificats de qualification professionnelle (CQP) ainsi que des certifications en langues et bureautique (TOEIC, BULATS, TOSA, Caces...), la professionnalisation, le maintien de l'employabilité, l'engagement des salariés par une montée en compétences.

LES FORMATIONS PRESENTIELLES, UNE DOMINANTE CONSTANTE.

Taux de réponse : 100,0%

	Nb	Imp.	
En présentiel	121	2,90	97,6%
A distance	79	0,85	63,7%
Mixtes (multimodales)	90	1,35	72,6%
Je ne sais pas	1	0,02	0,8%
Autre	2	0,02	1,6%
Total	124		

Les formations sont toujours autant dispensées « en présentiel » (98% contre 97% en 2014). Les formations mixtes multimodales prennent, cette année, le pas sur les formations à distance (73% contre 64%).

🗣️ « Les outils d'e-learning viennent en support du présentiel » ; « On oppose encore aujourd'hui les media alors qu'il faudrait une mixité des canaux » ; « On forme un tiers de notre personnel à l'anglais avec un mélange e-learning/face à face. Ça fonctionne très bien ».

UNE VOLONTE CONFIRMEE DE FAIRE EVOLUER LES CHOIX PEDAGOGIQUES.

Parmi les pédagogies suivantes, classez par ordre de priorité celles que vous privilégiez en 2015.

Taux de réponse : 100,0%

	Nb	Imp.	
Formation en alternance	35	0,49	28,2%
Formation-action	74	1,42	59,7%
Méthodes actives et/ ou ludiques (team building, business game, serious game, etc.)	44	0,62	35,5%
E-learning, classe virtuelle, MOOC...	54	0,70	43,5%
Traditionnelle	94	1,97	75,8%
Je ne sais pas	4	0,10	3,2%
Autre	0	0,00	0,0%
Total	124		

Si la pédagogie traditionnelle (stage) reste la plus demandée, les entreprises souhaitent diversifier leurs choix de formation :

Les formations actions accusent une baisse de 10 points par rapport à 2014, mais restent la modalité la plus utilisée après le stage.

Les formations à distance (e-learning, classe virtuelle, MOOC...) gagnent du terrain (44% contre 39% en 2014), ainsi que les méthodes actives et/ou ludiques (team building, business game, serious game...) (36% contre 26%).

Les raisons d'un choix « formation traditionnelle » :

- par habitude, adaptation à un public peu ouvert au distanciel et aux thématiques de formation dispensées, une offre plus large...

Les raisons d'un choix « formation-action » :

- meilleure efficacité sur le poste de travail, formation plus proche des situations réelles de travail, par conviction de l'efficacité d'un apprentissage par l'action, pour faire évoluer les pratiques...

Les raisons d'un choix « e-learning » :

- moins de déplacement, plus de flexibilité, moins cher pour un large public, rythme adapté à l'opérationnel...

Les raisons d'un choix « méthodes actives » :

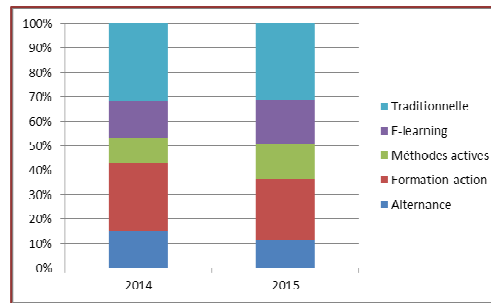
- meilleur ancrage pédagogique, rapidité de transfert sur le poste de travail, besoins précis liés à l'acquisition d'une méthode ou d'un outil, adaptation au public concerné, à combiner avec du présentiel...

Les raisons d'un choix « alternance » :

- moyen de recrutement, adaptation du rythme de formation aux contraintes de qualification et de production...



Répartition des pédagogies actives et/ou ludiques



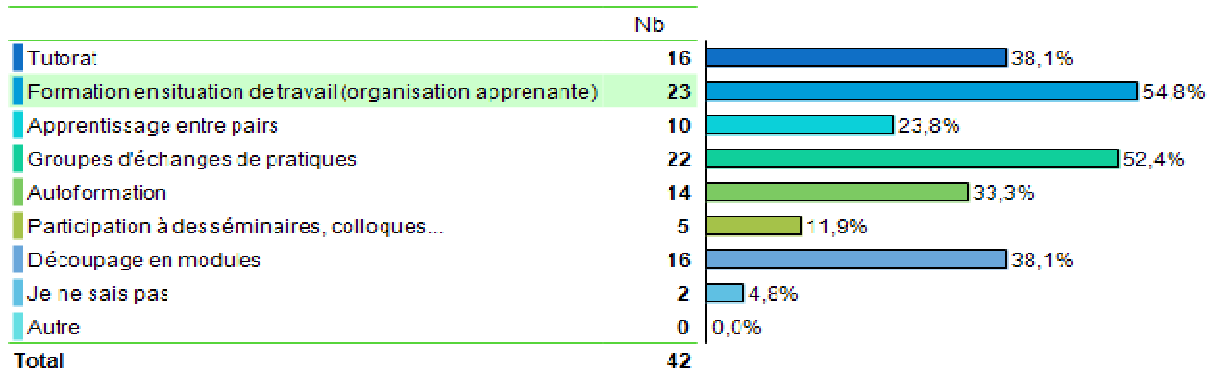
🕒 « Il faut qu'il y ait beaucoup de cas pratiques » ; « On doit apprendre directement en situation ».
 « L'ambiance est importante dans la formation : on essaie de trouver des formateurs qui créent une ambiance d'échange ».

UNE REFORME QUI ELARGIT LES MODALITES DE FORMATION.

Un tiers des entreprises envisagent de développer des modalités informelles et non formelles de formation. Parmi celles-ci, les formations en situation de travail (organisation apprenante), les groupes d'échanges de pratiques et le tutorat. Elles envisagent aussi de modulariser les formations qu'elles proposent aux salariés.

Avec les possibilités ouvertes par la réforme, quels modes d'apprentissage pensez-vous mettre en place dans votre entreprise ?

Taux de réponse : 100,0%

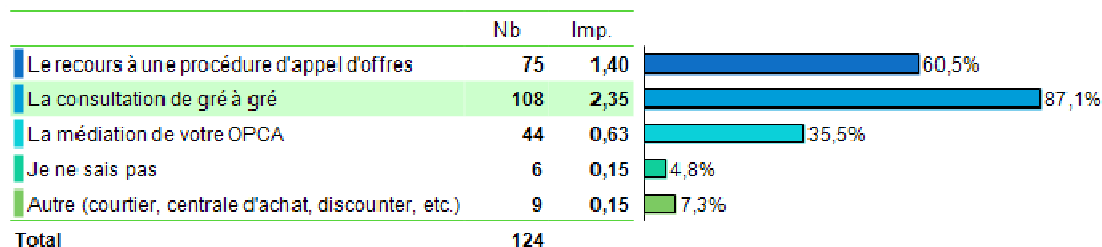


5. Les relations avec les prestataires de formation

LA CONSULTATION DE GRE A GRE TOUJOURS PRIVILEGIEE.

Classez les modalités d'achat de formation suivantes, selon leur importance dans votre stratégie 2015.

Taux de réponse : 100,0%



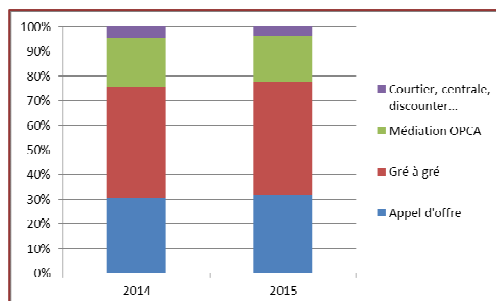
La réforme n'a pas modifié les modes de sélection des prestataires. Comme en 2014, les entreprises privilégient le gré à gré pour procéder à leurs achats de formation.

L'augmentation, constatée l'an dernier, des achats de formation réalisés par la médiation d'un OPCA se confirme (36% en 2015, contre 40% en 2014 et 24% en 2013).

Par contre, le recours à un intermédiaire (courtier, centrale d'achat, discounter...) est en baisse (7% contre 10%).

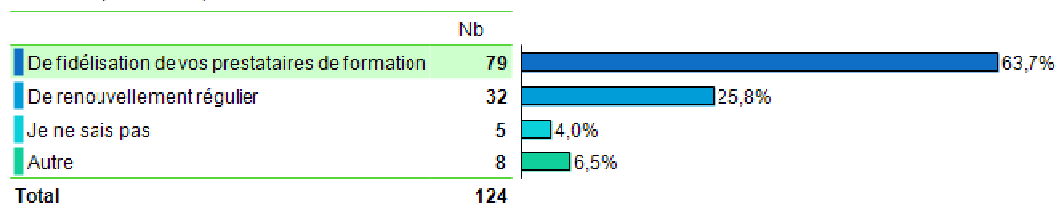


Les modalités d'achat de formation



LES ENTREPRISES FIDELISENT LEURS PRESTATAIRES DE FORMATION.

Taux de réponse : 100,0%



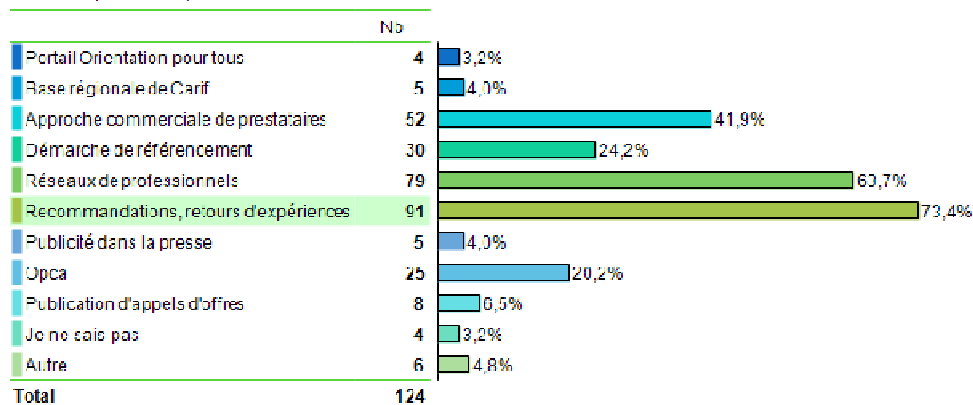
Si les entreprises privilégient en majorité les prestataires avec lesquels elles ont l'habitude de travailler, 80% d'entre elles ont fait appel à un ou plusieurs nouveaux prestataires de formation dans les 12 derniers mois.
Seulement un quart d'entre elles favorisent un turn over régulier.

🗣️ « Cela fait 10 ans ou 15 ans que je travaille avec eux, il y a une relation de confiance qui s'est installée » ; « Je veux consolider le partenariat avec les prestataires qui répondent à mes attentes » ; « Je les remets en cause en mettant en place des procédures d'appels d'offre régulièrement ».

LES RESEAUX PROFESSIONNELS : UN MOYEN EFFICACE POUR REPERER DE NOUVEAUX PRESTATAIRES.

Comment repérez-vous les prestataires de formation ?

Taux de réponse : 100,0%



En 2015, le choix des prestataires de formation s'effectue, comme en 2014, en priorité grâce aux retours d'expérience des formés (73%) et via les réseaux professionnels (64%).

Par contre, l'approche commerciale des prestataires ne convainc cette année que 42% des répondants, contre 62% en 2014.

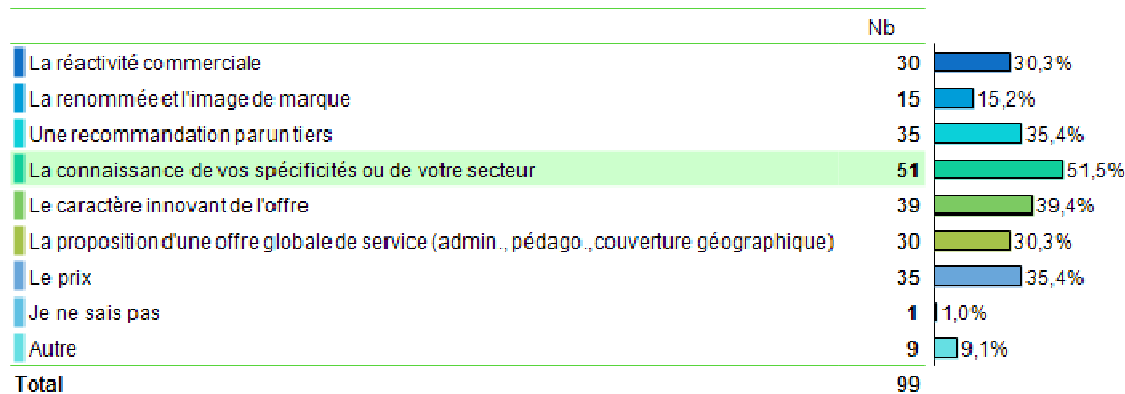
Egalement en baisse, le recours aux Opca (20% contre 30%) et aux démarches de référencement (24% contre 37%).

🗣️ « Si on me parle d'un organisme de formation qui a fait un super beau travail, j'aurai plutôt tendance à aller vers eux » ; « Pour de nouveaux prestataires, je demande au réseau, à mes prestataires en place, aux stagiaires, et en interne en général ».
« Les mails, je les mets dans un dossier au cas où j'en aurais besoin plus tard »
« Le commercial n'est pas un problème en soi ; mais si c'est juste un commercial qui ne sait pas dire ce qui les différencie c'est un problème ».

LES ENTREPRISES ATTENDENT DES OFFRES INNOVANTES ET ADAPTEES A LEUR CONTEXTE.

Quels sont vos principaux critères pour le choix de nouveaux prestataires ?

Taux de réponse : 100,0%



Comme en 2014, des critères multiples guident les entreprises dans la sélection des prestataires.

Si, en 2015, la spécialisation de l'organisme aux métiers de l'entreprise reste prioritaire, elle accuse une baisse de 25 points par rapport à 2014.

Autres critères discriminants : le caractère innovant de l'offre, la recommandation par un tiers, le prix, une offre de service globale et la réactivité commerciale.

La renommée et l'image de marque du prestataire arrivent loin derrière les autres critères de choix (15%).

Pour la majorité des répondants (69%), les nouvelles obligations sociales ne modifieront pas leurs critères de choix.

Parmi les facteurs influents : la capacité du prestataire à proposer des formations certifiantes, la qualité des actions, des modes d'apprentissage différents, des modes d'évaluation efficaces.

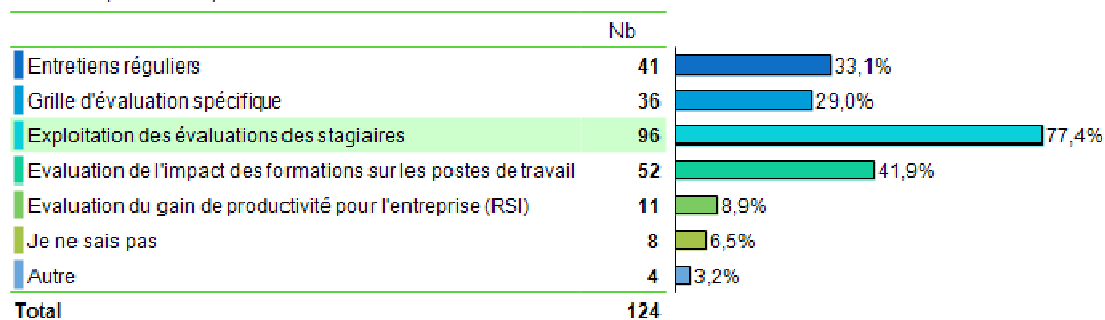
🗣️ « On voit qu'un prestataire va faire du sur-mesure par la qualité de ses questions » ; Il faut qu'il s'intéresse à nous, à nos secteurs, à notre culture, à nos enjeux stratégiques, aux changements que nous traversons... ».

« Le prix vient plus tard, on n'alloue pas le budget par avance » ; « Je me méfie des cabinets trop chers ou trop peu chers ».

LA SATISFACTION, L'INDICATEUR PRIORITAIRE D'ÉVALUATION DES PRESTATAIRES.

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

Taux de réponse : 100,0%



En 2015, les évaluations d'impact de la formation sur le poste de travail et sur la rentabilité de l'entreprise sont en baisse par rapport à 2014 (respectivement 13 points et 8 points).

L'exploitation des évaluations des stagiaires reste la modalité la plus répandue (niveau stable par rapport à 2014).

🗣️ « Aujourd'hui, on est plutôt sur de l'évaluation à chaud où on évalue le formateur, s'il a fait son job » ; « C'est compliqué de placer l'évaluation au-dessus des jugements de valeur »

LA RECHERCHE DE FORMATEURS COMPETENTS : LE PRINCIPAL CRITERE DE CHOIX D'UNE PRESTATION DE FORMATION.

Comme en 2014, qu'il s'agisse de l'achat d'une prestation de formation classique ou bien de type « conseil », les critères de choix déterminants restent les qualifications et compétences des formateurs/consultants et la capacité de s'adapter au contexte de travail.

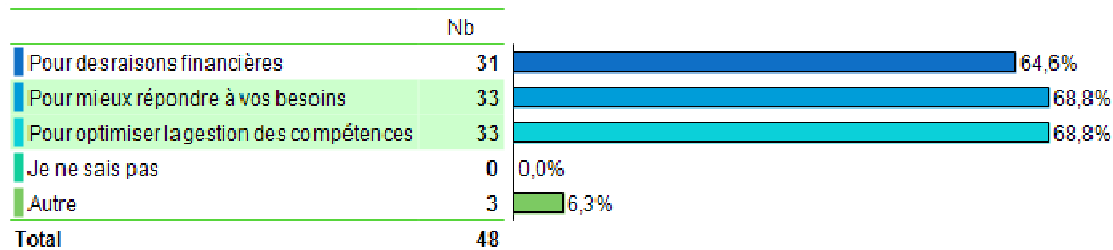
Le critère financier est plus déterminant pour des actions de formation classiques (65%), alors qu'il est moindre pour les actions de type conseil (40%). Par contre, pour ces dernières, un engagement sur les résultats est fortement attendu (55%).

🗣️ « Ils doivent être des spécialistes connus et reconnus » ; « Ceux qui sont spécialisés ont des meilleures formations ». « Un organisme qui touche à tout, qui est trop généraliste, je n'ai pas confiance ».

UN CHOIX D'INTERNALISATION DE CERTAINES ACTIONS DE FORMATION DE PLUS EN PLUS PREGNANT.

Pour quelles raisons envisagez-vous d'internaliser certaines actions de formation ?

Taux de réponse : 96,0%



40% des entreprises interrogées déclarent envisager d'internaliser une partie de leurs actions de formation en 2015. Précisons que plus d'un tiers des 144 entreprises répondantes ont indiqué disposer soit d'un organisme de formation interne, soit d'une université d'entreprise.

Rapport sur l'enquête qualitative

1. Le choix des prestataires : le petit « plus » et le « bouche à oreille »

11. Les prestataires déjà en place sont les plus utilisés.

Les responsables formation utilisent en grande majorité des prestataires avec lesquels ils ont l'habitude de travailler :

« C'est très rare que je laisse entrer de nouveaux organismes. J'ai des partenariats avec lesquels j'ai des accords. » ; « Une fois qu'on définit un prestataire, c'est **récurrent**. »

C'est le cas pour diverses raisons :

- **L'habitude** : ces prestataires connaissent les personnes qu'ils forment puisqu'ils les ont déjà formés ; s'ils sont satisfaits, pourquoi changer ?
« Je veux consolider le partenariat avec les prestataires qui répondent à mes attentes. »
- **La relation de confiance** :
« J'ai tellement confiance en eux » ; « S'ils tiennent leurs promesses et nous donnent des marques de confiance, alors nous aussi on est fidèles. » ; « Cela fait 10 ans ou 15 ans que je travaille avec eux : il y a une relation de confiance qui s'est installée. »

Cependant, les responsables formation ressentent quand même le besoin de challenger leurs prestataires habituels, notamment à travers des **procédures d'appels d'offre** :

« Je les remets en cause, en mettant en place des procédures d'appels d'offre régulièrement. »

Mais concernant les appels d'offres :

« Les organismes de formation ne savent pas répondre à des appels d'offre. Ils se contentent de nous envoyer leur catalogue. »

Ce qu'ils apprécient chez leurs prestataires :

- La **disponibilité** : faciles à joindre, réactifs, rapides : « Ils sont réactifs, nous donnent des dates en urgence. »
- **Forces de proposition** : « Je n'ai parfois pas besoin de demander. Ils sont force de proposition. »
- De véritables **partenaires** : « J'appelle les organismes de formation avec lesquels je travaille, des partenaires. »

12. Les critères de différenciation des nouveaux prestataires : comment se démarquer ?

Il y a peu de place pour les nouveaux prestataires.

« Je suis sollicitée par des organismes. Je dis toujours non car ils perdent leur temps avec moi. »

Par conséquent, les critères de différenciation doivent être très visibles :

« J'ai envie de dire aux organismes de formation : « **démarquez-vous** », car on est tellement sollicités. Qu'est-ce qui fait que vous êtes différents ? Il faut le démontrer, même si ce n'est pas facile. »

- **Les méthodologies et pédagogies innovantes sont particulièrement appréciées**, car sinon ils ont souvent l'impression que, d'un prestataire à un autre, c'est la même chose. Ces méthodologies innovantes sont un véritable « plus » qui fait qu'ils choisiront un organisme de formation plutôt qu'un autre : « Un truc nouveau : ils doivent avoir un pas d'avance. » ; « On se lasse des techniques trop classiques, pas dans le digital. »
La pédagogie fait partie des premiers critères auxquels ils s'intéressent : il faut que ce

soit interactif, qu'il y ait des échanges : *« Au départ, je ne regarde pas le tarif : mon premier problème est le contenu pédagogique et comment ça se déroule. »*

Les pédagogies innovantes, les techniques créatives : *« mettre en action les stagiaires »* ; *« pas comme sur les bancs de l'école »*.

Exemples de pédagogies innovantes/originales : *« Des quizz c'est pas mal. »* ; *« Des jeux de rôle »*.

- **Les échantillons leur permettent de tester la formation** et peuvent les convaincre de l'acheter : leur proposer un échantillon est donc un « plus » notable : soit un échantillon vidéo, soit un « test » gratuit.
Par exemple, une personne a été convaincue de choisir un prestataire grâce à la proposition suivante : le prestataire a offert une demi-journée de formation « test ». Cela fonctionne d'autant mieux qu'aucun d'entre eux n'est prêt à faire un saut dans l'inconnu : essayer avant d'acheter est donc un moyen convainquant.
- **Les formateurs doivent être des spécialistes** et le prouver. Cela doit se sentir au premier abord.
« Ils doivent être des spécialistes connus et reconnus. » ; *« Ceux qui sont spécialisés ont des meilleures formations. »*
S'ils sont trop généralistes, les responsables formation ont l'impression qu'ils ne sont pas compétents : *« On ne prend pas trop de cabinets généralistes. »* ; *« Un organisme qui touche à tout, qui est trop généraliste, je n'ai pas confiance. »*
La visibilité des prestataires est importante pour leur donner une légitimité en tant que spécialistes d'un sujet.
- **Un prestataire qui est force de proposition** se démarque des autres : il est apprécié, que ce soit un prestataire nouveau ou non. Il s'agit d'un prestataire qui suggère quelque chose que le responsable formation de l'entreprise client n'avait pas identifié, et qui accompagne l'entreprise sur sa mise en place :
« Un organisme de formation qui me conseille, par exemple qui me dit : « Vous êtes sûre que c'est bien cette formation-là dont vous avez besoin ? » et me présente ce qu'il pense être le plus adapté. »
Le prestataire force de proposition est également celui qui écoute le client et ses besoins afin d'émettre des propositions adaptées :
« Il faut cibler et écouter ce que dit le client ».

13. Quand aborder les responsables formation ?

Choisir le bon moment est essentiel.

Si les prestataires sollicitent les responsables formation au bon moment, ils ont beaucoup plus de probabilité d'être choisis :

« Ils ont su me proposer quelque chose au bon moment. » ; *« Pour la formation, il n'y a pas la réponse idéale. Elle doit arriver au bon moment. »*

Quels sont les bons moments ? Par exemple :

- **quand ils viennent d'arriver à leur poste**, car ils ont besoin de partir sur de bonnes bases donc ils sont attentifs à toutes les possibilités : *« Je venais d'arriver en poste, donc je voulais voir tout le panel de possibilités : j'ai écouté et reçu beaucoup d'organismes de formation. »*
- **Le bon moment peut être « tout le temps »** : si on leur propose une formation qui leur serait utile, en leur faisant une proposition nouvelle et originale, cela peut les intéresser quel que soit le moment : *« ils nous contactent beaucoup en octobre, mais ils peuvent nous contacter en juin, avant que nous ayons rencontré les Comités d'Entreprises. »*

14. Une première relation essentielle : comment aborder un responsable formation ?

- **Le mailing n'est pas apprécié** ou du moins quasiment jamais regardé, car ils ont beaucoup trop d'emails. Ils parlent tous de saturation d'emails :
« *On est inondés de mails ; on ne retient pas bien.* » ; « *Avec l'e-mailing, ils n'ont aucune chance.* » ; « *Les mails, je les supprime tellement j'en ai.* » ; « *On est trop contactés par mail, je n'en suis pas friande.* »
Mais les mails sont un moyen pas cher et rapide de communication ; les organismes de formation peuvent s'en servir, mais en complément d'autres moyens pour aborder le responsable formation (suivre l'envoi du mail par un appel téléphonique, par exemple). De plus, certains responsables formation les consultent tout de même ; cela dépend toujours du moment :
« *Les mails, je les mets dans un dossier, au cas où j'en aurais besoin plus tard.* »
- **Les réseaux sociaux professionnels** sont considérés de plus en plus comme un moyen d'approche intéressant par certains responsables (c'est une tendance) :
« *Si quelqu'un m'envoie quelque chose qui m'interpelle sur Viadéo ou LinkedIn, j'y prête attention et en général je réponds.* »
- **Le téléphone** est un bon moyen de les contacter, car c'est direct, mais les responsables formation sont souvent déçus car ils sentent trop l'esprit commercial, le « vendre pour vendre », alors qu'ils seraient plus intéressés par ce qu'il y a de vraiment différent dans leur offre de formation :
« *On est trop démarchés.* » ; « *Le commercial n'est pas un problème en soi, mais si c'est juste un commercial qui ne sait pas dire ce qui les différencie, c'est un problème.* »
Les appels téléphoniques peuvent être intéressants, mais seulement si le prestataire a réfléchi avant d'appeler, à ce qu'il pourrait proposer selon les spécificités de l'entreprise.
- **La toute première relation est essentielle.**
« *La relation dans ma fonction est tellement importante, je choisis des personnes avec lesquelles c'est agréable d'échanger* » ; « *Si j'ai un bon feeling, je rencontre les gens* ».
- **La rencontre également est importante.**
« *Je ne signe pas si je n'ai pas rencontré les personnes* ».
- **La recommandation fonctionne comme une assurance.** Les prestataires sont souvent choisis par le **bouche à oreille**, donc il est important d'être **visibles** :
« *Si on me parle d'un organisme de formation qui a fait un super beau travail, j'aurai plutôt tendance à aller vers eux* » ; « *Si j'ai besoin d'un organisme nouveau, je demande à ceux qui sont en place.* »
« *Ce sont des personnes que je connais* » ; « *J'ai pris un nouveau, mais que je connais* » ; « *Je fais appel au réseau* » ; « *On sélectionne par connaissances* » ; « *Pour de nouveaux prestataires, je demande au réseau : à mes prestataires en place, aux stagiaires, et en interne en général* » ; « *Je les trouve par recommandations et le bouche à oreille.* » ; « *Si c'est un contact par les réseaux, je les reçois.* ».

15. Des formations qui doivent être personnalisées et vivantes.

- **Des mises en situation** sont toujours demandées. Ils veulent toujours que la théorie soit accompagnée de pratique, pour que cela « serve à quelque chose ». Les mises en pratique et cas concrets sont, selon eux, nécessaires à l'apprentissage :
« *Il faut qu'il y ait beaucoup de cas pratiques.* » ; « *Les ateliers de mise en pratique, c'est bien.* » ; « *On doit apprendre directement en situation.* »

- **Les échanges en formation** sont également très importants :
« *Il faut un formateur qui crée l'échange* » ; « *L'ambiance est importante dans la formation : on essaie de trouver des formateurs qui créent une ambiance d'échange* » ;
« *Le formateur a créé des choses fortes, avec des échanges et de l'amusement.* »

16. Un organisme de formation se différencie véritablement s'il répond aux particularités de l'entreprise.

- **L'adaptation au contexte de l'entreprise** est importante.
Elle se voit au premier contact : ceux qui **posent des questions** sur l'entreprise sont ceux qui s'y intéressent et vont donc adapter davantage leur formation au contexte de cette entreprise.
On voit qu'un prestataire va faire du sur-mesure par « la **qualité de ses questions** ». Contre-exemple : « *Il ne s'agit pas de me dire « on se différencie parce que vos stagiaires auront une vue sur l'arc de triomphe » ; ce n'est pas un élément de différenciation pour moi.* » ; « *Pour que ce soit un élément de différenciation, il faut qu'il s'intéresse à nous : à nos secteurs, à notre culture, à nos enjeux stratégiques, aux changements que nous traversons...* ».

Cela passe par des éléments de langage : « *Je teste s'ils utilisent le bon vocabulaire* ».

L'idéal est une mise en situation qui soit **applicable au métier**.

Il est donc très important que la formation soit **personnalisée** : « *un programme **sur-mesure*** », « *pas de cours magistraux, que du pratique* » ; « *Notre premier critère : l'adaptabilité, la capacité de faire du sur-mesure.* »

Les spécificités de l'entreprise doivent être prises en compte dans le contenu même de la formation.

« *On choisit ceux qui ont le plus pris en compte nos besoins et spécificités.* » ;
« *Certains prestataires sont venus avec leur formation et leur méthode ; ce n'était pas ce que nous demandions justement ; celui qu'on a choisi était le seul à avoir fait du sur-mesure.* »

Par exemple, dans ce cas : « *On a été rachetés par un groupe international, donc on a dû progresser en langues.* », l'organisme de formation doit tout de suite leur proposer des formations en langues, adaptées à leur contexte de métier.

- Les **petits prestataires** sont parfois choisis car ils s'adaptent plus facilement aux exigences du responsable formation : « *Les **petits prestataires s'adaptent et répondent rapidement.*** » ; « *Les petits organismes sont censés être plus souples ; on est sûr du sur mesure.* » ; « *Le petit s'adapte et répond rapidement.* »

17. Les sujets privilégiés des formations.

- **Des sujets d'expertise** : « Comment interpréter les textes, comment répondre aux nouvelles réglementations. » ; « Dans tous les secteurs, il faut des formations sur les expertises métiers. »
- **Les langues étrangères, la bureautique** : « J'ai eu un pic de DIF avec beaucoup de demandes sur les langues étrangères. » ; « Les langues, c'est le sujet classique de formation. »
« La bureautique, c'est une des formations basiques, notamment pour les gens qui nous rejoignent ; on va s'assurer qu'ils peuvent utiliser les derniers outils. » ; « La bureautique, ça concerne toutes les populations. »
- **Le management** : « environ 10% de nos formations » ; « 12% de nos formations » ; « Les formations au management, c'est par exemple : conduire une réunion. » ; « L'année dernière, on a fait une très grosse formation management de 200 personnes. » ; « On fait des formations de management au sens très large : cela va du management opérationnel jusqu'au leadership et au développement des collaborateurs. »
- **Des sujets nouveaux** : « On a des thématiques de formation nouvelles : le marketing digital, la digitalisation. »
- **La sécurité, la prévention des risques** : « La sécurité, c'est une formation récurrente. » ; « On a beaucoup de formations sur la sécurité et la réglementation. » ; « On fait une formation de prévention des risques. » « Il y en a de plus en plus car Bruxelles augmente les normes de sécurité : nous devons maintenant former nos techniciens tous les ans, et non plus tous les deux ans. »

18. Le site internet des organismes de formation

Il faut qu'il y ait sur leur site les informations de base : des **fiches formation** comprenant le **programme, le prix, la durée** de la formation.

« Je vais sur leur site pour voir le catalogue et le programme des formations. »

En effet, le site est un élément de base car les entreprises s'y rendent quasiment toujours, au moins par curiosité : « Je vais systématiquement voir leur site, c'est important. »

Le site doit être facile, clair :

« Leur site est assez pratique, on retrouve ce qu'on veut. » ; « Le site est plutôt bien fait ; c'est un point positif. » ; « Le site internet était parlant, ça m'a plu. »

Le site leur donne une **première idée** de l'organisme de formation : « On voit si ça fait un peu poussiéreux ou si, au contraire, c'est très dynamique. »

Les **références des prestations réalisées en amont** ont beaucoup d'importance pour eux : « Les références des prestations faites avant ont une influence dans mon choix. »

À condition que ce soient des **références qui ressemblent à ce dont ils ont besoin** : « De grosses références oui, mais si ça ne correspond absolument pas à ce dont on a besoin, nous, on s'en fiche. »

2. L'évaluation des formations : un aspect souvent laissé de côté

L'évaluation des formations est un aspect souvent laissé de côté, en raison de la **difficulté d'évaluer** :

« *On a du mal à évaluer, car on a rarement des retours.* » ; « *C'est compliqué de placer l'évaluation au-dessus des jugements de valeur.* » ; « *L'évaluation des formations, c'est un gros investissement, et c'est compliqué.* »

Lorsqu'ils le font, c'est en général **à chaud, de manière plutôt informelle**.

21. Les évaluations « à chaud » de la satisfaction des stagiaires

« *Aujourd'hui, on est plutôt sur de l'évaluation à chaud pour évaluer le formateur, s'il a fait son job.* »

Quelques indicateurs :

- Le **taux d'absentéisme** est un indicateur pour mesurer la réussite ou non des formations.
- Un autre indicateur : « *Quelque chose de très simple pour évaluer : déjà, il faut que le **contenu de la formation corresponde au programme*** »
- Ils évaluent les formations par le **ressenti** des personnes formées :
« *L'évaluation est plutôt dans le ressenti* » ; « *Les personnes formées doivent ressentir un plaisir et un enrichissement, c'est super important* ».

22. Une évaluation à moyen terme devrait permettre de vérifier si la formation a vraiment « réussi ».

L'évaluation devrait se faire à moyen terme -plutôt qu'à court terme- en constatant les améliorations des stagiaires : « *Le jour de la fin de la formation, c'est là où la formation commence ; pendant la formation, je me teste et j'apprends, je cherche à comprendre, je m'essaie ; et après je traduis.* » ; « *On voit si une formation a fonctionné quand les gens font les choses différemment d'avant.* ».

Une tendance à **évaluer davantage les formations** :

« *On est en train de mettre en place une plateforme d'évaluation et de bilan des formations.* »

3. L'e-learning incontournable, mais la proximité géographique reste importante

L'e-learning est désormais accepté par quasiment tous, comme devant faire partie des formations.

« *L'e-learning est maintenant dans nos habitudes* ».

Exemple : « webconférence : une mini formation de deux heures en interne ».

Mais il reste utilisé de manière assez faible, car les personnes formées ont encore besoin de contacts et d'échanges :

« *On s'est aperçu que les gens ne les faisaient pas ; et les formateurs virtuels, ils ne le faisaient pas.* » ; « *Le taux de connexion était trop bas.* » ; « *Il y a des entreprises où l'e-learning ne prend pas du tout.* » ; « *On ne fait pas appel à l'e-learning, on a besoin de contacts.* »

Les intérêts de l'e-learning :

- « *L'e-learning permet de **diffuser plus facilement.*** » ; « *C'est **moins cher.*** »

- L'idéal est **une partie en e-learning et l'autre en présentiel** :

« *Les outils d'e-learning viennent en support du présentiel.* » ; « *On oppose encore aujourd'hui les media, alors qu'il faudrait une mixité des canaux.* » ; « *On forme un tiers de notre personnel à l'anglais, avec un mélange e-learning/face à face. Ça fonctionne très bien.* »

Donc, ils favorisent le **blended learning** à l'e-learning :

« *On va faire des formations mixtes.* » ; « *Il y a une vraie complémentarité à trouver.* »

Cela est d'autant plus vrai que, selon eux, tout ne fonctionne pas en e-learning :

« *L'e-learning ne fonctionne pas pour tout. Il faut un côté terrain pour que cela rentre mieux.* » ; « *Je pense que le blended learning va se développer pour tout.* » ; « *Il faut voir ce qui est mieux par rapport au contenu.* »

Comme « l'e-learning ne fonctionne pas pour tout », il est utilisé là où cela fonctionne, notamment pour les **formations en langues**.

La proximité géographique de la formation reste importante :

« *C'est plus pratique.* » ; « *D'abord, on cherche localement.* » ; « *Nous choisissons des organismes de formation locaux.* » ; « *La proximité géographique est importante, car on veut limiter les déplacements, l'hébergement, le train, etc.* »

4. Le prix : un critère secondaire

Des prix préférentiels peuvent influencer le choix des entreprises.

Cependant, le prix semble être un **critère secondaire** pour le choix d'un organisme de formation :

« *Même si le prix est plus élevé, on amortit grâce au CPF.* » ; « *Le prix vient plus tard.* »
« *On n'alloue pas le budget par avance.* »

Et même : « *Je me méfie des cabinets trop chers ou trop peu chers.* »

Le prix est secondaire notamment dans le cas :

- de **formations stratégiques** : si la formation est stratégique pour l'entreprise, ils seront prêts à dépenser beaucoup ;
- d'**entreprises de grande taille** : les entreprises de grande taille sont généralement moins attentives aux prix ;
- de **formations adaptées** : si la formation est parfaitement adaptée au cadre et aux enjeux de l'entreprise, le prix sera plus élevé mais pour eux ce n'est pas un problème, car c'est aussi synonyme d'une formation beaucoup plus efficace.

5. L'impact de la réforme : pas de grands changements, un salarié qui devient acteur de sa formation

L'impact de la réforme est assez vague pour les responsables formation.

La réforme : « *je n'en vois pas trop l'effet* » ; « *On n'a pas une vision très claire sur le sujet* ». Ils le voient surtout comme un impact financier.

Certains sont mécontents : « *On était tout juste à l'aise avec le DIF et on nous sort le CPF.* »

Un point à proposer par les organismes de formation : « *La réforme n'est pas encore au point, donc tous les organismes qui sauront nous faire gagner du temps sur cette partie gagneront des parts de marché ; par exemple, **concevoir des formations directement éligibles au CPF**, et peut-être **aider sur les aspects administratifs.*** »

- **Le rôle des OPCA est important** ; or ils ne sont pas d'une grande aide : « *Il faudrait que ce soient les OPCA qui fassent le tri. Or, même eux, ils tâtonnent.* » ; « *Le 0,2%, c'est pas bien clair : on le confie à l'OPCA.* »
- **Les salariés sont informés mais ils ne savent pas que le DIF n'existe plus.**
« *Les salariés sont informés mais n'ont pas tous réalisé que le DIF était supprimé.* » ; « *Il y a une meilleure communication, avec notamment une newsletter sur le CPF.* » ; « *Les gens parlent toujours du DIF.* » ; « *Bien expliquer le CPF sera un enjeu.* »
- **La réforme est encore au stade de la mise en place.**
Il y a notamment une phase de démarrage du CPF : « *Le CPF décolle très peu, nos collaborateurs font peu de recherches.* »
Personne n'est encore bien informé : « *Ça a pris du temps : même l'OPCA ne savait pas comment traiter les dossiers.* » ; « *Je n'ai pas eu de demande d'informations.* »
- **Ce n'est pas un bouleversement.**
La réforme ne change pas beaucoup les pratiques des responsables formation, en termes de choix d'organismes, de dépenses et de plan de formation :
« *La réforme formalise, mais nous avons déjà initié cela.* » ; « *Pour le plan de formation, la réforme n'a pas de conséquences.* » ; « *La réforme n'a pas changé grand-chose dans les dépenses : on dépense 2%.* » ; « *La disparition du 0,9% ne va pas changer grand-chose. Dans le code, l'employeur a l'obligation de former et de maintenir dans l'emploi le salarié ; l'obligation reste.* »
- **Le salarié devient acteur de sa formation.**
Il occupe une part plus importante dans le choix de son propre parcours :
« *Aujourd'hui, avec la réforme, on officialise que le salarié doit être acteur et responsable de son parcours.* » ; « *Les demandes des stagiaires vont être de plus en plus individualisées. Ils veulent que cela leur serve : c'est une reconnaissance extérieure qui donne une valeur. C'est **monnayable vis-à-vis de l'extérieur** et ça vaut le coup parce que le marché du travail évolue.* » ; « *Le CPF permet de **mieux se vendre** ou de **changer de métier.*** »
« *La formation peut jouer sur la **motivation** des salariés : ils ont envie de se former.* »

Beaucoup de salariés veulent, à travers la formation, **mettre en œuvre un projet personnel**, donc pas nécessairement en lien avec ce qu'ils font dans l'entreprise où ils travaillent : « *Avec l'arrivée du CPF, les salariés voudraient mettre en œuvre leur projet personnel.* »

Il y a notamment beaucoup de demandes sur les langues étrangères de la part des salariés. Or, cela pose parfois problème aux responsables formation, qui considèrent que **la formation doit servir au salarié, pour l'entreprise** et non pour des objectifs personnels :

« La formation doit servir le business. Ils avaient choisi Excel niveau 2 alors qu'ils n'avaient besoin que du niveau 1 dans leur boulot. » ; « La formation doit servir à augmenter les compétences au service de l'entreprise. »

- Le **CPF** : encore très **peu de demandes**.
« Je n'ai eu que 5 demandes de CPF pour l'instant. » ; « La liste des formations éligibles n'est pas claire. » ; « J'ai laissé tomber le CPF : j'ai du mal à y croire car il y a peu de formations possibles ; en plus, c'est hors temps de travail et certifiant. »
- De plus en plus de **formations informelles** (pas comptabilisées dans la formation) : des MOOC, de l'auto-apprentissage, des réunions, des conférences, etc.
- Les entreprises **évaluent de plus en plus les formations**, car cela permet d'évaluer l'organisme de formation.
- Les responsables formation attendent de l'aide des organismes de formation, notamment pour les **aspects administratifs liés à la mobilisation du CPF**, ainsi que la **proposition de formations déjà éligibles au CPF**.

6. Tendances 2015

1. **Si un prestataire fonctionne bien, les acheteurs** de formation au sein des entreprises ne le remettent pas en question a priori, ce qui implique qu'il est plus facile de fidéliser que de conquérir de nouveaux clients.
2. Mais pour « challenger » les organismes de formation, ils font **de plus en plus d'appels d'offre** (et même quand ils n'en font pas encore, ils y pensent de plus en plus : « *Je ne fais pas encore d'appels d'offres, mais j'y passerai.* »).
3. Un prestataire est toujours choisi pour **ce qui fait sa différence avec les autres** (pédagogie, méthodologie innovante par exemple) ; pourtant, la différenciation est rarement visible.
4. L'offre de formation disponible sur le marché n'est pas assez adaptée aux besoins des entreprises qui sont en recherche de **formations de plus en plus personnalisées et spécifiques**.
5. Pour cela, de plus en plus d'entreprises font elles-mêmes leurs propres formations ou au moins une partie : « *Pour des compétences internes, je fais appel à la ressource interne. Si je ne l'ai pas, alors je vais interroger des formateurs extérieurs.* »
6. De même, de plus en plus de **formations internalisées** : « *Nous avons un formateur en interne.* »
7. De plus en plus de formations co-construites par le prestataire et son client pour encore plus d'adaptation : **co-développement des formations** : « *Les organismes de formation nous apportent leur compétence en ingénierie pédagogique ; on est sur de la co-construction.* »
8. **L'e-learning se développe**, mais moins que prévu il y a quelques années : « *Désormais, je regarde énormément les formations à distance ; il y a une véritable digitalisation de la formation.* » ; « *Les plus jeunes baignent dedans.* » MAIS « *Sur 100% de formations, j'en ai 1% à distance.* »
9. De plus en plus de **formations informelles** (pas comptabilisées dans la formation) : des MOOC, de l'apprentissage de manière autonome, des réunions, des conférences, etc.
10. Des sujets nouveaux liés au **digital** notamment le marketing digital et les réseaux sociaux.
11. Les **managers sont de plus en plus impliqués** dans les formations, car ils se rendent compte que c'est important pour remplir leurs objectifs.

12. De plus en plus de mobilité interne, donc de plus en plus de **parcours de professionnalisation** choisis comme formations.
13. Les responsables formation **évaluent de plus en plus les formations**, car cela leur permet d'évaluer à la fois l'organisme de formation et l'efficacité de la formation. Mais ils n'ont toujours pas mis en place et/ou trouvé d'organismes proposant un système d'évaluation pérenne et satisfaisant.
14. Les responsables formation attendent de l'aide des organismes de formation, notamment pour les **aspects administratifs liés à la mobilisation du CPF**, ainsi que la **proposition de formations déjà éligibles au CPF**.

Conclusion :

De manière générale, il n'y a pas assez d'adéquation entre ce que recherchent les entreprises et ce que proposent les prestataires de formation.

7. Recommandations aux prestataires de formation

71.Recommandations par rapport à la réforme

Constat : Les responsables formation ne sont pas toujours bien informés sur la réforme et passent beaucoup de temps, pour certains, à se tenir au courant.

- ⇒ Les **informer sur la réforme**, leur faire gagner du temps dans la compréhension de la réforme (prévoir pour eux des informations ciblées en rapport à leurs secteurs ou problématiques).

Constat : Un grand nombre de responsables formation ne savent pas quelles formations « CPFiables » choisir, à part les langues, car ils n'en trouvent pas qui correspondent à leurs attentes.

- ⇒ **Construire des formations directement éligibles** au CPF et les communiquer aux responsables formation qui peuvent être intéressés.

72.Recommandations marketing, comment se différencier

Constat : Les responsables formation qui recherchent de nouveaux prestataires ne voient pas de différence notable entre les différents organismes de formation (recommandés ou trouvés à la suite d'une recherche sur Internet).

- ⇒ Définir et rendre **visibles les éléments de différenciation**, notamment au niveau du site internet.

Constat : L'« e-learning ne fonctionne pas pour tout ».

- ⇒ **Proposer l'e-learning là où cela fonctionne**, par exemple pour diffuser de l'information ou du contenu de formation (en mettant en avant l'avantage financier).

Constat : L'e-learning, comme méthode de formation seule, n'est pas souvent choisi.

- ⇒ Développer plutôt des **méthodes de blended learning** (en y associant, par exemple, le téléphone ou des appels en visio).

Constat : Les responsables formation recherchent des formations de plus en plus adaptées au contexte de leur entreprise.

- ⇒ **Proposer des formations en tenant compte du contexte de l'entreprise** (sa culture, ses valeurs, ses choix stratégiques, ...)
- ⇒ **et développer des formations mixtes** : à la fois techniques et adaptées aux situations de travail.

73.Recommandations commerciales, concernant le premier contact : comment aborder les responsables formation

Constat : ils n'apprécient pas les formateurs qui sont uniquement commerciaux lors du premier contact.

- ⇒ En amont de la prise de contact, préparer des éléments indiquant que vous connaissez les particularités de cette entreprise (valeur, changements, décisions stratégiques connues,...).
- ⇒ Au moment de la prise de contact, pour aborder les responsables formation, **les écouter** : repérer dans ce que le client vous explique, les éléments qui vous permettront de construire une **proposition de formation adaptée**.

Constat : Ils ont besoin de sentir que l'organisme de formation est spécialiste dans le domaine de la formation proposée.

- ⇒ **Les formateurs doivent être spécialisés** dans le domaine dans lequel ils forment et ils doivent le montrer en utilisant, par exemple, le vocabulaire de la spécialité.

Constat : Les responsables formation souhaitent davantage d'adaptation au contexte de l'entreprise.

- ⇒ **Entrer aussi en contact avec le référent métier** (directeur marketing ou directeur commercial par exemple) et pas seulement avec le responsable formation.

Constat : les responsables formation font très rarement appel à de nouveaux prestataires, par peur de l'inconnu et de la prise de risque.

- ⇒ Pour leur donner envie de s'adresser à vous, leur **proposer un test gratuit** (par exemple, une demi-journée gratuite) pour qu'ils découvrent votre méthode pédagogique et faire la démonstration de votre différenciation.

Constat : en général, les formations ne sont pas assez efficaces : les responsables formation n'en constatent pas assez les effets au retour de formation.

- ⇒ Si possible, **s'engager formellement à des résultats concrets définis par avance** (par exemple, augmentation du chiffre d'affaires dans le cas de formations commerciales).

74.Recommandations sur le contenu des formations : l'importance de la méthodologie

Constat : Selon les responsables formation, les formations sont rarement assez adaptées à leur public.

- ⇒ Proposer un **quiz en amont, pour évaluer le niveau des stagiaires et recueillir leurs attentes**, afin de construire une formation ad hoc, ce qui permet aussi de tenir compte des différences de niveaux.

Constat : Selon les responsables formation, la pratique par la personne formée et sa mise en application pendant la formation (« la personne doit être active pendant la formation »), est essentielle dans toutes les formations pour que celles-ci soient utiles.

- ⇒ Dans la méthodologie, il faut une **mise en situation de ce qui a été appris** afin que la personne formée soit déjà dans l'application et ait plus de chance de l'appliquer ensuite, de retour à son poste de travail.
- ⇒ Proposer des **formations interactives, ludiques**, poussant les stagiaires à être actifs et à participer et mettre en pratique ce qu'ils apprennent.

Constat : Ils sont en attente de méthodologies innovantes.

- ⇒ Montrer tout de suite la méthode qui va être utilisée et **mettre en œuvre des méthodes efficaces, innovantes** (cela n'a pas besoin d'être révolutionnaire mais au moins différent et adapté : par exemple, des quiz ou la méthode du Metaplan ont été présentés comme des méthodes innovantes).

Constat : Les méthodologies innovantes, quand elles existent, ne satisfont pas toujours les responsables formation.

- ⇒ Utiliser des méthodologies innovantes ne signifie pas du neuf pour du neuf, mais **de l'innovant qui est utile, adapté au contexte de travail**.

75.Recommandations après la formation, pour renforcer son image d'organisme de formation efficace.

Constat : Les organismes de formation ne s'occupent pas assez de l'évaluation des formations, qui permet pourtant de prendre conscience de ce qui a été acquis.

- ⇒ Mettre en place une **évaluation des niveaux acquis par les stagiaires** à la fin de la formation.
- ⇒ Évaluer pour **fournir une preuve que le formateur a fait ce qu'il avait vendu**, ce qui peut être utile en cas de contestation ou de complication juridique par la suite (par exemple, pour les formations dans le domaine de la sécurité notamment).

Constat : Il n'y a pas assez de suivi après la formation.

- ⇒ **De retour au poste de travail**, prévoir des **supports pragmatiques et utiles**, que les stagiaires utiliseront au quotidien pour appliquer ce qu'ils ont appris (« On a mis en place un petit dépliant qu'ils gardent toujours dans leur poche » ; « On a repris les grands enseignements sur un tapis de souris ; ils l'ont toujours à portée de main »).

Constat : Les formations, une fois finies, ne donnent pas toujours lieu à des résultats, ou ceux-ci ne sont pas ressentis par les stagiaires.

- ⇒ Proposer un **suivi des stagiaires après la formation**, par des entretiens individuels examinant la mise en œuvre de la théorie de la formation par exemple.



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

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