



## LES OPPORTUNITÉS DE LA RÉFORME DE LA FORMATION

Emmanuel Bergerault

### FORMATION RH

Mercredi 6 novembre 2013, 8h45. Coup de fil inquiet d'un client : « Je viens de réaliser qu'il me reste deux mois pour **consommer** mon budget formation. ». Quel dilemme pour ce responsable RH d'un grand groupe qui n'avait pas réussi à « consommer son budget ».

Sans faire de quelques cas particuliers une généralité, il est un fait qu'au fil du temps l'adéquation entre les besoins des entreprises et des salariés et le contenu des formations proposées a pu parfois s'étioler.

Ainsi, combien de personnes partent chaque année suivre une formation qu'elles n'ont pas demandé et pour lesquelles elles n'ont été impliquées en amont par le manager.

Gestion du temps, gestion du stress, qualité de vie au travail, .... Autant de sujets de formations susceptibles de répondre aux besoins réels de nombre de collaborateurs sous réserve d'avoir été expliqués, justifiés, argumentés en amont par l'encadrant.

#### Sait-il ? Peut-il ? Veut-il ?

En développant la notion de **management de la formation** certaines sociétés ont pris de l'avance et font le choix d'impliquer directement la ligne managériale dans le succès de la montée en compétence.

Ce management de la formation permet de répondre en amont mais aussi en aval de la formation à la triple question :

#### Sait-il ? Peut-il ? Veut-il ?

Alors que pour les deux premières questions le fait même de former un collaborateur est un début de réponse, cela est moins évident pour la dernière question.

À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2015 la réforme de la formation professionnelle va donc pousser les entreprises à considérer différemment leur budget formation en s'interrogeant sur deux points :

- Doit-on conserver le budget actuel alors même que nous n'en avons plus l'obligation ?
- Quelle durée et quelles modalités retenir pour optimiser les formations ?

#### D'une logique de dépense à une logique d'investissement

D'une logique de dépense de budget formation l'entreprise va passer à un investissement formation voir à un **placement formation**. La question sera alors plus présente que jamais sur le choix des modalités pédagogiques et sur le

retour sur investissement attendu.

L'autre question à arbitrer concernera le choix des collaborateurs à former.

Faudra-t'il mettre l'accent sur les collaborateurs les moins performants pour espérer les mettre à niveau ou faudra-t'il plutôt faire le choix de focaliser les efforts sur les meilleurs et les plus investis pour les aider à **surperformer** ?

En travaillant sur cette question du « veut-il », on peut envisager la formation qui sera proposée aux collaborateurs comme une sorte de pacte gagnant-gagnant entre l'entreprise et ses ressources : « Nous investissons pour vous faire monter en compétence en échange de quoi vous vous engagez à vous investir dans le développement de l'entreprise ».

Depuis des années la notion de « retour sur investissement » de la formation revient régulièrement comment un serpent de mer.

Avec la mise en place de la réforme cette notion va devenir de plus en plus importante et on peut enfin imaginer la généralisation d'indicateurs de performance permettant de mesurer l'impact d'une formation sur un collaborateur.

En complément d'indicateurs comptables et/ou financiers, cela pourra se traduire par la mise en place d'indicateurs sur l'implication du collaborateur mais aussi de ses managers pour faire vivre les apports de la formation.

Concernant les modalités de déploiement, les évolutions pédagogiques récentes vont s'accélérer dans les mois qui viennent.

En plus de la généralisation de solutions en e-learning ou en blended learning, la mise à contribution des collaborateurs et le développement d'initiatives individuelles pourront ainsi être mis en avant.

Les actions de coaching en point de vente et / ou sur le lieu de travail (actuellement non prises en charges par les OPCA) apparaissent comme une solution permettant d'optimiser le temps de formation et le retour immédiat sur investissement. De même, le développement des MOOC afin de développer une compétence sur un sujet donné, explore de nouvelles manières de se former.

Au-delà des bouleversements dans l'organisation du service formation des entreprises, cette réforme s'annonce donc, si elle est bien mise en œuvre, comme une opportunité de remettre à plat la formation au service du collaborateur comme de l'employeur. ■