

LIVRE BLANC

# Les 5 défis opérationnels des responsables formation



Placedelaformation



## SOMMAIRE

- 3** ÉDITO  
**Une dynamique à sécuriser, sur l'ensemble de la chaîne de valeur**
- 4** INTRODUCTION  
**Les missions prioritaires du responsable formation**
- 6** DÉFI N°1  
**Gagner du temps sur la gestion administrative**
- 8** DÉFI N°2  
**Sécuriser le recueil des besoins et la construction du plan de formation**
- PAROLE D'EXPERT – GUILLAUME LETZGUS, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LEFEBVRE DALLOZ COMPÉTENCES
- 10** « **Les organismes de formation peuvent jouer un rôle de courroie de transmission entre les salariés, leurs managers et le service RH** »
- 12** DÉFI N°3  
**Impliquer les managers et collaborateurs dans les actions d'*upskilling***
- 14** DÉFI N°4  
**Disposer des meilleurs indicateurs de performance de la formation**
- 16** DÉFI N°5  
**Mieux évaluer l'impact des formations, à chaud et à froid**
- 18** CONCLUSION  
**L'appui du digital pour relever les défis opérationnels**
- 20** À PROPOS DE  
**Place de la Formation**





## Une dynamique à sécuriser, sur l'ensemble de la chaîne de valeur

**Reconnue comme stratégique par les employeurs, plébiscitée par les actifs, la formation continue bénéficie globalement d'une excellente image.** Si la robustesse du cadre réglementaire et des processus internes y est pour beaucoup, la complexité et la diversité des missions des responsables formation peuvent s'accompagner d'angles morts et appeler des axes d'amélioration. Il s'agit donc de faire preuve de vigilance pour s'assurer que la stratégie formation ne laisse personne sur le bord de la route.

Une [étude](#) du Céreq, réalisée en 2024, révèle ainsi **des disparités dans l'accès à la formation** ; par exemple, les salariés ayant exprimé le souhait de se former sont plus nombreux à suivre une formation (62%) que ceux qui ne l'ont pas demandé (50%). Par ailleurs, la concrétisation des aspirations dépend des mesures prises par les entreprises, en termes de recueil des besoins ou de communication. 70% des salariés ayant participé à un entretien professionnel ont suivi une formation, contre un tiers de ceux qui n'en n'ont pas eu ; les collaborateurs ayant bénéficié d'information sur la formation sont 64% à en avoir suivi une, contre 37% des « non informés ».

Cette enquête illustre **l'importance, pour l'entreprise, d'avoir une démarche proactive et ambitieuse, appuyée sur des dispositifs clairs et précis**, pour favoriser les démarches d'*upskilling* et de *reskilling* de ses ressources humaines. La qualité des processus mis en œuvre représente un défi majeur, parmi d'autres, à relever par les entreprises et leurs services formation. C'est l'ambition de ce nouveau livre blanc : mettre l'accent sur les principaux défis opérationnels qui se présentent aux responsables formation en 2024, en apportant des éléments de réflexion pour l'action.

Jérôme Lesage,  
PDG de Place de la Formation



## INTRODUCTION

# Les missions prioritaires du responsable formation

**Des invariants dans la panoplie des actions à mener, mais aussi des évolutions indispensables pour s'adapter au contexte.**

Un glissement s'opère depuis quelques années dans le métier de responsable formation. D'un côté, les tâches administratives et opérationnelles sont de plus en plus soutenues par la transformation digitale et les outils proposés par la EdTech ; de l'autre, l'innovation se diffuse dans la conception et le déploiement du plan de formation, ou plan de développement des compétences (PDC), avec des parcours et contenus de plus en plus personnalisés. Soit un nouvel équilibre, avec comme fil rouge l'importance prise par la stratégie formation dans l'attractivité des talents, leur évolution professionnelle et leur fidélisation, mais aussi dans la performance de l'entreprise.

### Plus de prospective et d'implication stratégique

Une vaste [enquête](#) nationale, conduite par l'organisme de formation Comundi, permet de lever le voile sur le périmètre d'intervention et les challenges actuels des professionnels français. Du côté des invariants, le PDC reste, sans surprise, leur mission prioritaire. Suivent des activités connexes, indispensables à l'établissement et à la mise en œuvre de ce plan annuel ou pluriannuel : le recueil des besoins, la gestion administrative et le suivi des formations.

Autre enseignement important : la concrétisation progressive de la posture de *business partner*. Plus d'un tiers des répondants estime ainsi participer activement à la stratégie de l'entreprise. Le besoin d'adapter de plus en plus rapidement – et fréquemment – les compétences des salariés aux enjeux et au contexte organisationnels explique cette montée en puissance du service formation. Une autre évolution concerne la temporalité des missions. Si l'opérationnel, au jour le jour, est toujours important, il laisse aujourd'hui davantage de place à la prospective.

### Un ensemble de facteurs favorables au renouveau du métier

Ces transformations du métier impliquent de se décharger de tâches chronophages – avant tout, celles relatives à la gestion administrative et au suivi des formations, mais pas seulement : l'élaboration et la mise à jour du PDC, ainsi que le recensement et l'analyse des besoins en formation, sont également des activités pour lesquelles le service RH souhaite limiter le temps à leur consacrer.

La capacité des responsables formation à exercer sereinement – et efficacement – leur métier implique aussi la présence d'autres facteurs ; en particulier, l'implication des managers dans le développement des compétences de leur équipe ; la maîtrise du cadre réglementaire ; le niveau de connaissance des métiers existants dans l'entreprise ; ou encore la capacité d'écoute et d'accompagnement des collaborateurs. Autant de conditions de performance qui font la différence, au bénéfice du salarié comme de l'employeur.



### → Comment choisir le bon outil de gestion de la formation ?

Dans un récent [dossier thématique](#) du cabinet de conseil Ildi, ses fondateurs dressent une *check-list* à suivre pour se doter de la solution digitale la mieux adaptée aux attentes et spécificités de l'entreprise :

- **Besoins et objectifs**
- **Taille et structure de l'organisation**
- **Infrastructure digitale préexistante, ou non**
- **Conception, composition et structuration du PDC**
- **Besoins de suivi et d'analyse des performances**
- **Intégration à l'écosystème digital RH**
- **Ressources allouées**

« *Enrichissez votre cahier des charges de vos discussions en interne et avec les professionnels, testez des plateformes qui vous semblent correspondre à vos attentes, et demandez conseil aux éditeurs du marché* », recommandent notamment Philippe Lacroix et Philippe Gil, co-fondateurs d'Ildi.

**DÉFI N°1**

## La recherche d'une meilleure efficacité sur des activités essentielles mais à faible valeur ajoutée, avec l'appui des dernières technologies.

Avec la multiplication des missions à réaliser, couvrant aussi bien la gestion courante et le déploiement du PDC que la stratégie et la veille prospective, les services formation n'ont plus le choix : il leur faut trouver des moyens pour faciliter et sécuriser les tâches administratives, particulièrement chronophages. Les solutions digitales peuvent y répondre, ainsi qu'à d'autres attentes majeures :

- ▶ la volonté de sortir d'un fonctionnement sous Excel, au profit d'un outil plus robuste, réellement dédié à la gestion dans toutes ses dimensions ;
- ▶ le besoin de sécuriser l'activité, notamment le suivi du plan de formation ;
- ▶ et la nécessité de se consacrer à la création de valeur – l'accompagnement des collaborateurs, les échanges avec les organismes de formation sur les innovations pédagogiques, ou encore la transformation du métier et des missions du responsable formation pour aller vers davantage de pilotage.

### Processus automatisés et mobilisation des parties prenantes

Ces attentes opérationnelles appellent en effet le recours à des outils dédiés, offrant un haut niveau d'automatisation des processus. C'est l'intérêt des solutions de TMS (*training management system*, ou *training management solution* dans le cas de Place de la Formation) : apporter simplicité, fluidité et rapidité dans la gestion de la formation. De nombreuses fonctionnalités sont proposées, à l'image de la signature en ligne des conventions de formation, leur archivage instantané, ou encore le processus de convocation automatisé. Autre exemple : l'émergence digital, qui va déclencher automatiquement la facturation sans avoir à gérer une multitude de feuilles d'émergence.

Un autre facteur contribue au gain de temps : la dimension collaborative du logiciel de gestion de la formation. En interne, plusieurs acteurs peuvent être impliqués dans son utilisation : le salarié, qui va exprimer une demande de formation, que

le manager va ou non valider ; le service formation, qui effectue la commande et contrôle les différentes étapes automatisées de gestion administrative ; le service comptable, qui va s'occuper du règlement de la facture.

### Des échanges simplifiés avec les organismes de formation

Le gain de temps apporté par une solution TMS concerne également les interactions avec les partenaires – au service des deux parties. Chaque entreprise utilisatrice va intégrer les offres de ses propres prestataires dans la plateforme digitale, mais va également avoir la possibilité d'accéder aux catalogues d'organismes de formation déjà référencés par la communauté d'utilisateurs de l'outil.

Le TMS devient par ailleurs l'unique courroie de transmission entre l'entreprise et le prestataire : notamment, pour transmettre les documents administratifs ou pour actualiser le catalogue en temps réel. Autant d'exemples de fonctionnalités qui vont au-delà de la promesse du gain de temps : elles allègent la charge mentale du responsable formation et lui apportent de la sérénité.



**François Gachot**  
Directeur associé de  
Place de la Formation



### Les dernières innovations TMS pour gagner du temps

«La récente mise en place d'interfaces logicielles avec les éditeurs partenaires de Place de la Formation est synonyme, pour nos clients, de gain de temps dans le partage d'information et de sécurisation des flux, au service de l'intégrité des données. C'est une réponse à l'enjeu de simplicité et de fiabilité : plus besoin, pour le responsable formation, de ressaisir les informations ou de transférer des fichiers. »

#### Le conseil en plus pour gagner davantage de temps

**Avec plusieurs dizaines de milliers d'organismes de formation en France, et une diversification des formats pédagogiques, les offres sélectionnées par le service formation peuvent rapidement devenir pléthoriques, au risque d'une sous-exploitation. Il est donc préférable de les regrouper dans un même catalogue, en distinguant les modalités pédagogiques (formation interne, achats externes, Moocs, FEST, LMS...).**

**Les solutions TMS peuvent proposer ce service, ouvrant à d'autres fonctionnalités : notamment, harmoniser le workflow de commande et les processus de gestion pour toutes les formations, avec de l'automatisation. Le recours à un catalogue unique est également synonyme de simplicité pour le manager et le salarié, qui peuvent accéder à la solution pour le consulter.**

**DÉFI N°2**

# Sécuriser le recueil des besoins et la construction du plan de formation

Les fondations de la stratégie formation, appelant un équilibre entre attentes individuelles et nécessités organisationnelles.

Le plan de développement des compétences (PDC) représente la colonne vertébrale de la politique de formation de l'entreprise. Sa formalisation et son déploiement vont faire l'objet d'une attention toute particulière. L'enjeu consiste à définir une méthodologie articulée autour de plusieurs étapes successives : définir les objectifs et préciser les priorités organisationnelles ; établir le budget ; construire le plan de formation ; le faire valider par la direction et le CSE ; le déployer, en assurer le suivi ; et enfin, évaluer les actions.

## Une méthode de recueil en trois phases d'analyse

Si chacune de ces différentes phases représente un point de vigilance pour le service formation, le socle de cette démarche itérative et progressive reste la qualité du recueil des besoins. C'est, d'une certaine manière, la base de la pyramide : si ces fondations sont vacillantes, l'ensemble de l'édifice va tanguer... Comme l'[explique](#) Sylvie Mortreux, professeure en ressources humaines à l'IAE de Lyon, il est indispensable de distinguer clairement les besoins collectifs et individuels, et de les hiérarchiser.

L'experte offre une méthode de recueil en trois étapes : d'abord, une analyse complète de l'organisation (en termes d'objectifs et d'utilisations de ressources, de culture, d'environnement, etc.) ; ensuite, une analyse de l'ensemble des tâches associées à un poste, et les compétences attendues pour les réaliser ; enfin, l'analyse de la personne – le collaborateur et ses connaissances, capacités et attitudes.

## Le plan de formation, du rappel des objectifs aux indicateurs de suivi

De la même manière, la construction du plan de formation sera d'autant plus pertinente et réussie quand elle sera exhaustive, couvrant tous les aspects : en premier lieu, le descriptif des objectifs (quantitatifs et qualitatifs) de formation, la synthèse des besoins actuels, et le bilan du plan précédent ; les grandes orientations du plan doivent également être précisées et communiquées aux différentes parties

prenantes – direction et CSE notamment –, en termes d'objectifs opérationnels, de compétences à acquérir ou à renforcer, et de perspectives d'évolution des métiers.

À ne pas négliger : la définition des indicateurs de suivi les mieux adaptés au PDC et sa déclinaison en termes de programmes de formation. C'est le croisement de ces différentes étapes qui va permettre de s'assurer d'aller dans le bon sens, et *in fine* de mettre le plan de formation sur de bons rails.



### L'intérêt du TMS pour construire et déployer le plan de formation

**Marie Dubois**

Directrice du succès client  
chez Place de la Formation

« Avec la solution de gestion de la formation, le recueil des besoins est centralisé, via un seul canal. Cela facilite les étapes d'arbitrage, de pré-validation ou de pré-refus. Le TMS permet également une mise en œuvre progressive et le suivi du budget déjà engagé. Pour les activités de reporting, le responsable formation va s'appuyer sur des indicateurs graphiques générés automatiquement. »



### 3 outils clés à privilégier pour définir les priorités de formation

#### Les entretiens

Annuel et/ou professionnel, ils fournissent un cadre à un échange collaborateur-manager spécifiquement dédié au portefeuille de compétences du premier. Il est indispensable de formaliser les conclusions pour aider le responsable formation à intégrer ces besoins dans le PDC.

#### Les questionnaires et enquêtes internes

En complément des entretiens individuels, le service formation peut aussi sonder l'interne, en s'adressant à l'ensemble des managers et des collaborateurs pour identifier des tendances émergentes ou confirmées en matière de formation, et anticiper la formalisation du PDC.

#### Les référentiels métiers

Présentés sous forme de fiches synthétiques, ils sont définis par la branche professionnelle. Leur intérêt est d'offrir une vision actuelle, voire prospective, sur les compétences nécessaires à chaque métier de l'entreprise.



## PAROLE D'EXPERT

## « Les organismes de formation peuvent jouer un rôle de courroie de transmission entre les salariés, leurs managers et le service RH »

Guillaume Letzgus, directeur général de Lefebvre Dalloz Compétences

### Que révèle votre 2<sup>e</sup> baromètre de la formation professionnelle, paru début 2024, quant au regard des actifs sur la formation professionnelle et son importance ?

93 % des salariés interrogés considèrent les actions de formation comme un enjeu important, contre 86 % il y a un an. Ils sont conscients des transformations qui traversent le monde de l'emploi – comme l'impact des technologies, les métiers en mutation, l'exigence de productivité de plus en plus forte – et donc de la nécessité de renforcer leurs compétences ou d'en acquérir de nouvelles, au service de leur efficacité professionnelle. En 2023, 64 % des décideurs voyaient la nécessité de formation comme un défi stratégique. Ils sont 80 % aujourd'hui. La prise de conscience est donc partagée.

### Le baromètre confirme notamment que les salariés se sentent acteurs de leur parcours de formation. Quels canaux privilégient-ils pour s'informer, s'orienter, choisir ?

On remarque en effet une certaine autonomie dans la recherche d'informations. 71 % des personnes interrogées cherchent directement sur le web – à 78 %, sur des sites spécialisés, quand plus de six sur dix privilégient les moteurs de recherche. Cette tendance doit nous interroger en tant qu'acteurs de la formation, afin d'être pleinement présents sur ces canaux digitaux, via la valorisation du catalogue, l'apport d'informations à valeur ajoutée et la fluidification du parcours utilisateur.

### En quoi cette prise en main, par le salarié, de son employabilité, représente-t-elle un enjeu pour l'entreprise ?

79 % des salariés veulent faire évoluer leurs pratiques professionnelles, à leur profit comme à celui de l'entreprise. Il faut donc intégrer leurs attentes, qui viennent du terrain, dans la définition du plan de formation. Pour autant, cette prise d'autonomie doit questionner le responsable formation : comment centraliser les besoins exprimés ? Comment associer davantage le manager de proximité à cette dynamique, en étant formé et accompagné dans ce rôle ? Le défi consiste à construire un PDC en alignant les orientations de l'entreprise, les évolutions organisationnelles et l'*upskilling* individuel. Avec un enjeu sous-jacent pour les organismes de formation : proposer des solutions et des services contribuant à cette synthèse entre besoins du salarié, attentes du manager et stratégie de l'entreprise.

Il est à noter qu'un manager sur deux estime avoir des difficultés à gérer les talents, et 43 % à assurer l'évolution des missions de leur équipe. Nous devons contribuer à équiper le *middle management* pour qu'il soit un relais efficace des acteurs de la formation, internes comme externes à l'entreprise. Ainsi, notre rôle est d'échanger avec les services formation, mais aussi avec les managers de proximité, qui peuvent être démunis face aux enjeux à relever.

### Quelles tendances peut-on observer du côté des services formation ?

Leur principale difficulté consiste à répondre à la totalité des demandes de formation, dans un contexte de non-progression des budgets. L'agilité financière devient cruciale, tout comme la qualité de l'ingénierie de parcours, tandis que le temps disponible pour se former a tendance à se réduire. L'équation à résoudre, pour le responsable formation, devient complexe ! Il s'agit de raisonner en termes de mix pédagogique, d'hybridation des formats, de parcours individualisés. Les partenaires sont donc attendus pour proposer des solutions d'ingénierie, pédagogique comme financière, modulables et adaptées aux contraintes de l'entreprise.

### Quels thèmes de formation seront à privilégier dans les prochaines années ?

L'intelligence artificielle représente, on le sait désormais, un bouleversement majeur pour de très nombreux métiers. On note déjà une prise de conscience des acteurs concernant l'importance de sensibiliser et de comprendre les impacts de l'IA – les pratiques associées, et leurs risques et bénéfices. Pour les entreprises les plus avancées dans son déploiement, la question va se poser différemment : comment les salariés peuvent-ils gagner en efficacité professionnelle avec cette nouvelle donne ?

Des [formations](#) sur des sujets variés – *leadership*, intelligence émotionnelle, gestion du changement, gestion du temps et des priorités, gestion du stress et du bien-être – resteront un levier pour affronter les transformations auxquelles les entreprises sont confrontées.



**DÉFI N°3**

## Impliquer les managers et collaborateurs dans les actions d'*upskilling*

La mobilisation active des principaux concernés, un enjeu qui reste encore à relever par le service formation.

La participation de la ligne managériale de proximité à la stratégie formation ne va pas de soi dans toutes les organisations – par manque de temps, sous-prise en compte des enjeux associés au plan de développement des compétences (PDC), ignorance du rôle qui peut être joué par les managers... Il est donc important de les encourager à se mobiliser, en jouant sur plusieurs arguments : ils sont aux plus près des besoins du terrain et savent identifier les manques de compétences dans leur équipe ; ils peuvent favoriser l'achèvement du parcours de formation, en s'assurant que le salarié va jusqu'au bout, puis met en pratique ses nouvelles compétences.

Les responsables RH le savent : il suffit parfois de quelques ajustements dans l'emploi du temps, avec des plages horaires dédiées à la formation, pour limiter le risque d'abandon des participants. Identifier, avec les managers, les contraintes de terrain va permettre d'imaginer la manière de les concilier avec les exigences d'un parcours de développement des compétences.

### Trois pistes d'action pour favoriser la participation managériale

Selon [Isabelle Barth](#), professeure agrégée des universités, il est possible de favoriser un « réflexe formation » chez les managers. « Être capable de dialoguer avec la DRH, d'identifier les besoins de formation de leurs équipes et de les accompagner avant, pendant et après la formation sont autant de compétences nécessaires au manager, estime l'experte en management dans une interview accordée à l'organisme de formation Lefebvre Dalloz Compétences. *Tout cela s'apprend.* » Les services RH ont donc intérêt à mettre l'accent sur ces dimensions dans les actions de formation dédiées aux managers.

D'autres pistes sont à explorer. Par exemple, prendre le temps d'un dialogue nourri entre DRH et ligne managériale pour réfléchir ensemble au sens : pourquoi veut-on former tel salarié, telle équipe ? Pourquoi l'entreprise souhaite se doter de telles nouvelles compétences ? Le « comment » suivra naturellement. Isabelle Barth propose aussi que le manager sache donner l'exemple en se formant sur des sujets techniques.

### Susciter l'intérêt et l'engagement des collaborateurs

Du côté des bénéficiaires, l'appétence ne va pas toujours de soi. Certains collaborateurs peuvent s'interroger sur l'intérêt à se former, la communication interne – globale et individualisée – est donc à ne pas négliger. Un peu de pédagogie peut suffire pour expliquer l'impact attendu sur le poste actuel et/ou l'employabilité à moyen terme ; sur la performance de l'équipe ; ou encore sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Une autre dimension à ne pas négliger concerne les facteurs de motivation des salariés. Chacun rentre en formation avec ses propres moteurs, ses attentes, sa vision, qui ne doivent pas être (trop) en décalage avec les objectifs pédagogiques et opérationnels. Mieux vaut donc s'en assurer, en amont, afin de sécuriser la démarche d'*upskilling*.



### L'intérêt du TMS pour autonomiser les collaborateurs

**Marie Dubois**

Directrice du succès client  
chez Place de la Formation

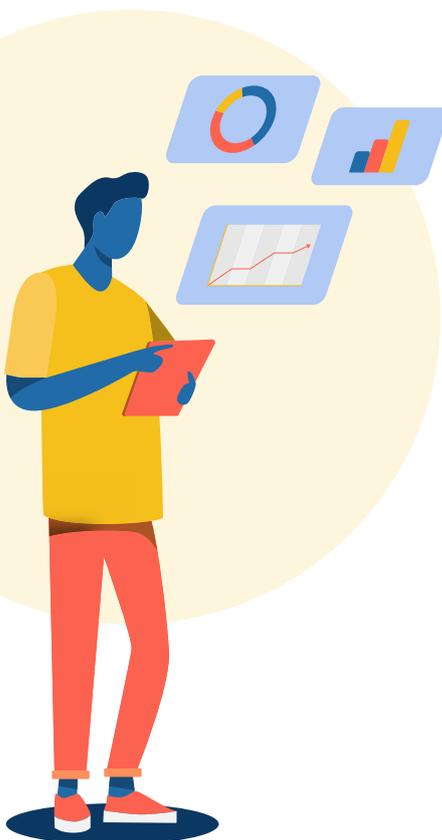
« Il est important de permettre au collaborateur d'accéder aux offres des organismes de formation pour indiquer au service RH, avec ou sans le concours du manager, les cursus et programmes qui lui paraissent les mieux adaptés à son besoin. Le TMS lui donne aussi la possibilité de s'inscrire aux sessions en fonction de ses disponibilités. C'est une visibilité utile pour l'impliquer pleinement dans le choix et la réalisation de la formation. »



#### → Choisir un prestataire : quels critères privilégier ?

On compte plusieurs dizaines de milliers d'organismes en France, soit une diversité qui peut compliquer la sélection de ceux avec lesquels l'entreprise souhaite collaborer. Chaque service formation a intérêt à lister tous les critères à prendre en compte, avant de les pondérer en fonction des orientations du PDC. Voici les incontournables à considérer :

- **Les domaines d'expertise de l'organisme**
- **Sa notoriété, la qualité des formateurs**
- **Le coût des formations proposées**
- **La certification (Qualiopi, Datadock...)**
- **Les possibilités de personnalisation de l'offre**
- **L'accompagnement proposé aux salariés**

**DÉFI N°4**

## Disposer des meilleurs indicateurs de performance de la formation

**Les services formation de plus en plus attendus pour démontrer la valeur ajoutée des PDC et maîtriser les coûts.**

Qui dit ROI (retour sur investissement) dit aussi indicateurs, choisis pour leur pertinence et leur précision, avec l'ambition de convaincre les parties prenantes de la justesse du plan de développement des compétences et de sécuriser les investissements. Pour démontrer l'efficacité et l'efficacé des actions de formation, une sélection de KPIs s'impose au sein de ses différentes catégories.

Première famille : les indicateurs de gestion, orientés vers le suivi du déploiement du plan de formation. Ils sont uniquement quantitatifs, à l'image de la proportion de collaborateurs formés par catégorie professionnelle, du nombre d'heures de formation, du taux de présence aux stages ou du pourcentage de demandes non concrétisées. Indispensables, ils sont pourtant insuffisants pour établir une vision 360°, qui va impliquer de recourir à des indicateurs qualitatifs.

### **Allier le quantitatif et le qualitatif pour obtenir une vision globale**

Sur ce volet, l'objectif est de s'assurer que les besoins de compétences ont été correctement identifiés et priorisés, et que les modalités opérationnelles sont adaptées aux collaborateurs et à leurs attentes. Avoir la capacité de générer ces données est essentiel pour garantir le réel pilotage de la stratégie formation, et être en mesure de rendre compte aux parties prenantes. Par exemple, le contenu du programme de formation est-il en phase avec les objectifs ? Tel format pédagogique est-il apprécié par cette catégorie de collaborateurs ? Le recours à des questionnaires et enquêtes auprès des bénéficiaires et de leurs managers va alors se révéler utile.

D'autres indicateurs vont compléter la démarche ; certains sont par exemple centrés sur l'utilisation du budget formation. Enfin, dans un contexte où l'équité entre collaborateurs et l'égalité femmes-hommes sont au cœur des préoccupations des DRH, les taux de planification par fonction, par sexe ou par âge représentent un indicateur en plein essor.

### Une logique d'amélioration continue du plan de formation

Cette démarche est exigeante mais payante. Pour Déborah Panigada, consultante en ingénierie de formation, s'appuyer sur des indicateurs de ROI a [trois impacts](#) :

- ▶ Passer d'une logique d'obligation de moyens à une logique d'obligation de résultats ;
- ▶ Améliorer l'ingénierie de formation, en ciblant les objectifs de compétences basés sur une analyse du besoin ;
- ▶ Améliorer le plan de développement de compétences.

« Si le ROI s'avère insuffisant, le plan de développement des compétences peut être revu de façon précise et ciblée, explique l'experte. Par exemple, les actions de formation reconduites de manière systématique (voire routinière) peuvent perdre en efficacité puisque le besoin n'est pas suffisamment réinterrogé. » PDC et ROI s'enrichissent donc mutuellement, le premier fournissant des indicateurs qui alimentent le deuxième, en mesure de fournir des lignes directrices pour améliorer le premier.



### L'intérêt du TMS pour établir et exploiter les indicateurs de performance

Jérôme Lesage  
PDG de Place de la Formation

« Le TMS va générer des indicateurs en phase avec les données que l'entreprise veut analyser et exploiter : paramétrables, automatisés et offrant une vue en temps réel. La data, quantitative et qualitative, fournit un cap objectif pour continuer à améliorer le plan de formation. En suivant sur plusieurs années ces indicateurs, le responsable formation obtient à la fois une photo à l'instant T et une vision plus large, ancrée dans la durée, du suivi des objectifs. »



#### → Comment exploiter efficacement la palette d'indicateurs ?

Le risque se situe dans les extrêmes : si l'absence d'indicateurs revient à se priver d'informations précieuses, le trop-plein peut être contre-productif. La démarche recommandée consiste donc à :

- ✓ **Sélectionner** ceux qui vont répondre le mieux aux problématiques organisationnelles
- ✓ **Compléter la réflexion** avec quelques axes prioritaires pour l'année – par exemple, la maîtrise des budgets, qui appelle le recours à davantage d'indicateurs de coûts
- ✓ **Suivre ces indicateurs** et leur évolution d'un plan de formation à l'autre, pour repérer des axes d'amélioration



## DÉFI N°5



## Mieux évaluer l'impact des formations, à chaud et à froid

Une double approche de l'efficacité de l'action de formation, qui permet de vérifier son impact sur l'activité professionnelle.

C'est la finalité de la formation : contribuer au développement de nouvelles compétences, ou à la mise à jour de celles existantes. Pourtant, peu d'entreprises s'engagent dans cette démarche d'objectivation des effets en conditions de travail, se contentant – trop souvent – de recueillir le ressenti à chaud des stagiaires. L'évaluation des acquis des apprenants est pourtant possible, à condition de définir précisément ses contours.

Cette évaluation relève moins d'une démarche de ROI que de sa variante ROE (*return on expectations*, ou retour sur attentes), qui vise à mettre l'accent sur la réponse apportée aux attentes des parties prenantes sur le volet « upskilling » ou « reskilling ». Plusieurs éléments vont contribuer à déterminer le ROE, comme, en amont, la définition conjointe des objectifs de formation et des modalités d'évaluation ; et le choix d'indicateurs en phase avec cette double approche.

### Quatre niveaux complémentaires d'évaluation

En matière de ROE, la référence incontournable reste le modèle de Donald Kirkpatrick, qui propose une grille d'analyse basée sur quatre familles d'indicateurs, chacune pouvant être adaptée ou enrichie par les services formation :

- ▶ les réactions à chaud : le ressenti des stagiaires sur la qualité du programme, le formateur, les modalités pédagogiques ;
- ▶ le niveau d'apprentissage : leurs résultats aux tests, examens et/ou auto-évaluations, à court et moyen termes ;
- ▶ le transfert en situation de travail : les observations et ressentis du salarié et de son manager dans le quotidien professionnel ;
- ▶ l'impact organisationnel de la formation, en termes de qualité, de productivité, etc.

Pour déterminer le choix d'indicateurs pertinents, il est indispensable d'être au clair avec les objectifs visés. Une autre préoccupation préalable implique de définir des modalités d'évaluation en phase avec les indicateurs retenus – questionnaires ouverts, réponses à choix multiples, évaluation sur une échelle de 1 à 5, grille d'analyse de l'évolution des comportements, taux de recommandation de la formation, etc.

### Miser sur la co-construction dans le choix de critères

Pour Jérémy Cicero, spécialiste en management de la qualité, la palette d'indicateurs possibles est particulièrement large, fournissant différents prismes pour évaluer l'efficacité d'une formation : « *l'amélioration des pratiques, l'augmentation du rendement, le niveau d'autonomie, la baisse des dysfonctionnements, l'augmentation du niveau de satisfaction des clients (internes/externes), l'augmentation de polyvalence, etc.* »

Attention, pour autant, à ne pas multiplier les axes d'évaluation : on le sait, le trop est l'ennemi du bien. Mieux vaut privilégier quelques indicateurs réellement pertinents, définis en amont par le service formation en collaboration avec d'autres parties prenantes – par exemple, un panel de managers et de collaborateurs. Soit une dynamique de co-construction, profitable à l'engagement des bénéficiaires dans cette démarche de ROI.



### L'intérêt du TMS pour bénéficier d'indicateurs en temps réel et établir des reportings

**Jérôme Lesage**  
PDG de Place de la Formation

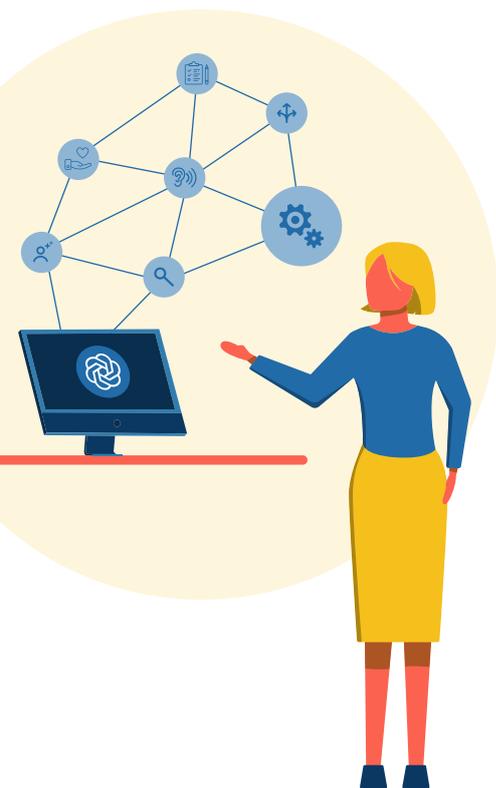
« Aujourd'hui, nombre de TMS ne proposent pas de module d'évaluation. Les services RH se contentent généralement de formulaires émanant des organismes de formation, difficilement exploitables du fait de leur hétérogénéité et de leur nombre. En disposant de leurs propres critères, les responsables formation peuvent bénéficier d'une donnée qualifiée, homogène, afin d'identifier ce qui fonctionne le mieux – par exemple, telle modalité pédagogique pour tel thème de formation ou telle population. »



### → 3 approches à tester pour enrichir l'évaluation

Un récent [dossier](#) « Etat de l'art » de l'organisme de formation Ildi livre trois pistes pour gagner en valeur ajoutée dans l'objectivation du ROI :

- 1** Le débrief du plan de formation, en s'appuyant sur l'analyse des besoins en amont et en impliquant les mêmes parties prenantes
- 2** Le partage d'expérience, au bénéfice des apprenants, des collaborateurs précédemment formés par des dispositifs similaires
- 3** L'intégration de l'apprenant dans des communautés de pratique et/ou la désignation d'un mentor interne



## CONCLUSION

# L'appui du digital pour relever les défis opérationnels

**Le recours aux solutions de gestion de la formation, un incontournable pour gagner en pertinence et en efficacité.**

« *Un métier passion, prenant et enrichissant qui évolue continuellement* » : c'est ainsi que l'un des professionnels RH interrogés par PayFit et Tissot, dans le cadre d'un récent [baromètre](#), décrit l'intérêt de sa fonction. 71 % des RH se voient toujours exercer cette profession dans 10 ans, et l'immense majorité (97 %) se sent utile dans ses missions et y trouve du sens au quotidien.

L'étude révèle surtout que la dimension humaine du métier reste de loin la première motivation pour un professionnel RH sur deux. Or cet aspect fondamental se confronte à la multiplication des missions et aux tâches chronophages, appuyant le recours à des outils digitaux visant à faciliter leur réalisation.

### **Des solutions distinctes mais complémentaires**

De plus, le responsable formation doit s'adapter, faire évoluer ses pratiques, rester proactif, innover. L'intégration de solutions technologiques offre de nouvelles perspectives en termes d'optimisation des ressources, de personnalisation de la formation, de modalités pédagogiques, de mesure d'efficacité de la formation, etc.

Dans le domaine du développement des compétences, deux outils s'imposent aujourd'hui : le TMS, dédié à la gestion administrative et au pilotage de la stratégie formation ; et le LMS (*learning management system*), consacré à la diffusion de contenus de *digital learning*. Deux outils distincts mais aux fonctionnalités complémentaires : le LMS peut s'interfacer avec le TMS pour valoriser ses contenus dans le catalogue de formation proposé aux collaborateurs ; par ailleurs, le TMS peut prendre en charge le suivi des formations réalisées via le LMS, simplifiant ainsi la génération des reportings.

### Une démarche d'implémentation qui mise sur la progressivité

Un projet de transformation digitale ne s'improvise pas. Plusieurs étapes sont à envisager pour sécuriser les conditions de succès. Sarah Lenoir, avocate en droit des nouvelles technologies, recommande ainsi différentes [phases](#) :

- ▶ La bonne définition du cas d'usage, à adapter à l'état de maturité de l'entreprise et à ses besoins ;
- ▶ L'analyse du marché, pour identifier les outils existants et repérer les choix effectués par l'environnement concurrentiel ;
- ▶ L'organisation en mode projet, en associant tous les acteurs concernés – service RH, managers, collaborateurs, formateurs...

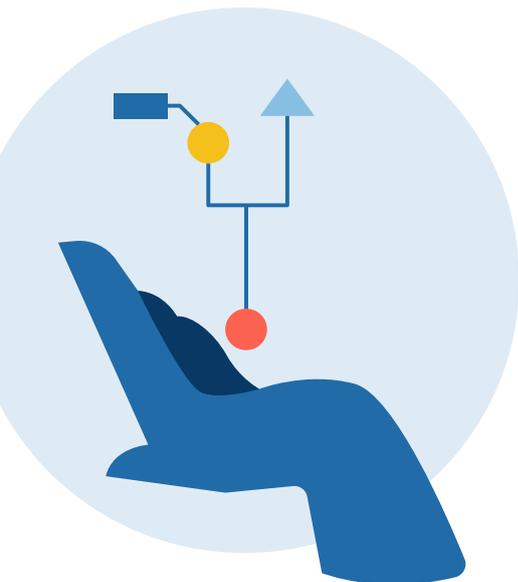
L'experte conseille aussi d'adopter une logique *test & learn*, en tirant parti des retours des usagers pour s'assurer que l'outil digital répond à leurs besoins : « *Plus l'utilisateur se sentira en confiance avec l'outil – une confiance qui se crée notamment via l'éthique et la sécurisation juridique – plus il aura d'alchimie avec lui, et plus la digitalisation sera réussie* ».



#### → 6 postures à adopter pour gagner en efficacité

D'après le dernier [rapport LinkedIn Learning](#), les responsables formation ont intérêt à mobiliser six leviers d'action :

- 1 Collaborer avec les collègues des RH**
- 2 Rester proches des dirigeants**
- 3 Budgétiser intelligemment**
- 4 Mobiliser les managers**
- 5 Écouter les apprenants**
- 6 Ne jamais arrêter d'apprendre**



À PROPOS DE

# Placedelaformation

Depuis 2006, Place de la Formation accompagne les entreprises pour les aider à optimiser les missions de leur service formation. Avec son service innovant de courtier, elle devient en quelques années la société d'externalisation de la gestion de la formation leader du marché. En 2016, capitalisant sur ses 10 années d'expérience, Place de la Formation lance le premier logiciel collaboratif de gestion de la formation, avec toujours la même ambition : **simplifier le quotidien du responsable et des gestionnaires de formation pour leur permettre d'apporter plus de valeur ajoutée et de faciliter l'accès à la formation des salariés.**

Les principaux atouts de l'outil TMS (training management solution) :

- ▶ L'ensemble des formations accessibles en ligne ;
- ▶ La dématérialisation des dossiers de formation ;
- ▶ L'enrichissement des indicateurs en temps réel ;
- ▶ L'automatisation de tous les process administratifs ;
- ▶ La centralisation et la sécurisation des données.



Plus de **150 000 utilisateurs** en entreprise



Plus de **3 000 organismes** de formation connectés

Pour en savoir plus :

[www.placedelaformation.com](http://www.placedelaformation.com)