

## L'ÉVALUATION

# UNE COMPÉTENCE CLÉ POUR L'ÉVOLUTION DU RESPONSABLE FORMATION



Par **Jonathan Pottiez**,  
directeur produit et innovation  
chez Formaeva<sup>1</sup>

## De la dépense-formation à l'investissement-formation ?

Cette loi amène un certain nombre de dispositions, dont l'une nous semble marquer un tournant dans la manière dont la formation sera considérée au plus haut niveau de l'entreprise<sup>2</sup> : la suppression du 0,9%.

Jusqu'alors, le fait de penser l'investissement-formation selon une logique fiscale (avec comme indicateur prédominant ce fameux pourcentage de la masse salariale alloué à la formation) ancrant l'idée que la formation devait être gérée dans une optique de moyens, non de résultats. Cette particularité de notre système étonnait outre-Atlantique, où il est fréquent de suivre des indicateurs, de type ratios, plaçant au dénominateur le budget ou les coûts de forma-

**Nous y voici. Après avoir alimenté les débats toute l'année passée, après de multiples péripéties, après le suspense « insoutenable » du contenu du décret « qualité », la loi du 5 mars 2014 entre pleinement en vigueur cette année. La messe est dite ! Seul l'avenir nous dira si les objectifs que lui a fixés le législateur seront atteints, mais d'ores et déjà nous pouvons parier qu'elle aura des conséquences non négligeables sur le métier et le positionnement du responsable formation.**

tion et au numérateur un indicateur de performance (comme le chiffre d'affaires ou valeur ajoutée).

Déjà en 1986, dans son ouvrage *La formation : atout stratégique pour l'entreprise*, Alain Meignant suggérait aux responsables formation de se demander quel serait l'impact sur leurs activités d'une abrogation de la loi sur la formation : « Si la réponse est que ces activités disparaîtraient en grande partie, il reste un gros effort à faire pour faire basculer la formation d'une logique de centre de coûts à une logique d'investissement » (p. 103).

Presque trente ans après, nous voici au rendez-vous. Si durant des dizaines d'années, il était considéré qu'il y avait « un budget à consommer », en l'absence du 0,9% chaque euro alloué à la formation devra faire la preuve de son utilité. En effet, à force de répéter aux directions générales que la formation était un investissement, elles nous ont crus ! Et elles attendent désormais des preuves convaincantes, une véritable démonstration de la valeur ajoutée

“ La compétence « évaluation », qui était auparavant un « plus » pour les responsables formation, devient un prérequis pour exercer la fonction. ”

de la formation. Cette démonstration se fait d'autant plus attendre que, désormais, le « bouclier légal », mis en avant jusqu'alors, est légèrement plus friable. Certains argueront que la plupart des grandes entreprises allaient déjà bien au-delà du 0,9% et, donc, que cela n'aura pas grand impact sur leur budget. Mais ce serait oublié que, le contexte économique aidant, toutes les fonctions devront continuer à faire des efforts et à utiliser avec parcimonie les fonds qui leur sont alloués.

<sup>1</sup> <http://www.formaeva.com>

<sup>2</sup> Même si nous savons qu'elle ne signifie pas « suppression totale des obligations de formation » (nous passons davantage d'une obligation de financer à une obligation de former).

<sup>3</sup> À ceci près que, en France, les démarches individuelles de formation sont bien mieux encadrées et financées.

En fait, cette réforme nous conduit encore un peu plus vers un modèle anglo-saxon de la formation, plus libéral, où l'on formerait en entreprise uniquement si cela est « rentable »<sup>3</sup>. Aux États-Unis, par exemple, dans un marché sans obligation de former, ce sont 160 milliards d'euros qui ont été investis en 2013 (3,6% de la masse salariale). Insistons sur le terme « investis » (et non « dépensés ») car il va de soi que, sans obligation, les responsables formation états-uniens forment lorsque cela est justifié, lorsque cela peut avoir un impact concret pour l'entreprise et ses salariés. En France, cette nouvelle réforme est donc probablement la première pierre d'un système bien moins interventionniste.

Un monde de la formation a vécu, celui d'une fonction pouvant évoluer dans une cage dorée, protégée des questions parfois cruelles quant à sa valeur ajoutée en tant que fonction support. Le rideau tombe. Fin de l'acte.

### **Le responsable formation n'est (bientôt) plus : place au développement et à la performance**

En matière de formation, comme de gestion des ressources humaines en général, nous avons déjà pu constater à quel point les changements observés en Amérique du Nord finiraient par traverser l'Atlantique pour s'installer durablement dans nos entreprises. Et, actuellement, il y a deux évolutions notables.

La fonction de responsable formation, dans sa forme actuelle, est vouée à disparaître. Et à renaître aussitôt, mais sous une forme étendue. Certains diraient que, effectivement, elle évoluera naturellement vers celle de responsable formation et compétences, mais non, ça serait la limiter à la seule sphère RH. Son avenir se situe plutôt dans sa connexion avec le reste de l'entreprise, sans être bridée par un « plafond de verre RH » du fait de son appartenance à la direction des ressources humaines. Prenons un exemple. Récemment

Google recrutait pour la France un Learning and Development Business Partner. Le titre de la fonction n'est pas anodin : le mot Training a disparu, officialisant le fait que la formation n'est que l'une des modalités pour apprendre (Learning) et se développer (Development). Mais apprendre et se développer au profit de quoi ? La présence des termes Business Partner est sans équivoque : les actions favorisant l'apprentissage et le développement des collaborateurs doivent être conduites de manière à contribuer aux résultats de l'entreprise, à l'accomplissement de sa stratégie, de sa mission... bref, au Business ! Le généraliste de la fonction, à savoir le responsable formation (Training Manager) n'est plus. Bientôt plus.

“ En l'absence du 0,9 % chaque euro alloué à la formation devra faire la preuve de son utilité. ”

Par ailleurs, les études menées aux États-Unis sous l'égide de Josh Bersin tendent à montrer que ces postes de généralistes pourraient décroître et laisser tranquillement la place à des profils de spécialistes occupant la fonction de Learning Advisor ou Learning and Performance Consultant. Pour le coup, l'ex-responsable formation deviendrait un consultant interne, capable de mettre en oeuvre des solutions d'apprentissage pertinentes en vue de répondre aux problèmes de performance soumis par ses clients (comme les directions opérationnelles). Un engagement sur les résultats, en quelque sorte, et une légitimité interne directement corrélée au niveau de performance de ses actions.

Que l'on soit plutôt généraliste (premier cas décrit ici) ou plutôt spécialiste (second cas), que l'on adhère

ou non à cette évolution, l'histoire est en marche. Comment dès lors se préparer à occuper cette fonction de Learning and Performance Expert ou Manager ? Quels seront les professionnels qui se démarqueront sur un secteur en plein bouleversement ?

### **L'évaluation au centre de l'évolution**

Les deux fonctions présentées précédemment ont en commun d'être résolument focalisées sur l'efficacité de leurs actions : ce n'est pas tant les moyens employés qui comptent (la formation traditionnelle... mais pas seulement !) que le fait que les résultats définis en amont par les commanditaires de l'action soient atteints. De ce fait, comment endosser de telles responsabilités sans disposer de réelles compétences en évaluation de l'efficacité des formations ?

Signe annonciateur : dans les offres d'emploi du domaine, et ce, de façon croissante, la compétence « évaluation », qui était auparavant un « plus » pour les responsables formation, devient un prérequis pour exercer la fonction. Ce n'est pas un hasard si une étude de Demos de 2014 auprès de 107 responsables formation montre que, dans les dix années à venir, ceux-ci estiment devoir développer prioritairement des compétences liées à l'évaluation des performances et des niveaux (51,9% des répondants) et au reporting sur l'efficacité du service rendu (36,1%).

Indéniablement, pour satisfaire aux demandes de leur direction générale mais aussi pour assurer la pérennité de leur fonction, l'évaluation doit être le chantier prioritaire des responsables formation en 2015. Celle-ci sera leur meilleure alliée, à la fois pour répondre aux questions qui vont être posées, directement ou non, par la réforme et ses différentes dispositions, mais aussi pour faire évoluer leur fonction conformément à ce qui est actuellement observé. Face à de tels enjeux, l'heure n'est donc plus à la réflexion mais à l'action. ■