

## Les PME s'intéressent de plus en plus aux effets de la formation

Interrogées sur leurs pratiques d'évaluation, les entreprises apparaissent de plus en plus attentives aux effets des formations qu'elles mettent en place. Si la part d'entreprises ayant organisé des formations pour leurs salariés a peu évolué entre 2005 et 2010, elles se disent plus sensibles aux liens entre leurs efforts de formation et leurs résultats économiques.

De ce point de vue, les petites entreprises ne sont pas à la traîne.

économie  
formation professionnelle  
ressources humaines  
évaluation  
réforme enquête  
entreprise

Delphine **Beraud**  
(Céreq)

La réforme de la formation professionnelle tente d'infléchir l'attitude des entreprises et leurs pratiques en matière de formation. En supprimant l'obligation de dépense au titre du plan de formation, la loi du 5 mars 2014 vise à ce que les entreprises appréhendent la formation comme un facteur de compétitivité à part entière. Elle ambitionne de rendre les entreprises plus attentives à leur politique de formation en permettant un ajustement plus souple à leurs contraintes économiques.

Les enquêtes européennes CVTS (encadré p. 4) permettent d'approcher la manière dont les entreprises perçoivent la formation et à quelles fins elles forment les salariés. En outre, elles montrent que les entreprises cherchent à évaluer les formations suivies par leurs personnels, et ce de plusieurs manières. Ces démarches d'évaluation peuvent constituer des indicateurs de l'attention portée aux effets des formations, même si elles ne permettent pas d'en observer le détail des outils ou les modalités. Force est de constater qu'entre 2005 et 2010, cette préoccupation, déjà présente, se renforce, et ce avant même la mise en œuvre de la réforme de 2014.

Les critères d'évaluation proposés par l'enquête correspondent à trois entrées distinctes. La mesure de la satisfaction est une appréciation de la formation portée « à chaud » par les stagiaires. Elle diffère d'une évaluation de l'acquisition des compétences, dont le but est de déterminer si les formés se sont appropriés les savoirs dispensés au cours de la formation.

Enfin, l'évaluation de l'impact de la formation sur la performance économique de l'entreprise ou la performance des salariés s'attache à saisir l'efficacité des formations en termes de retour sur investissement pour les entreprises (amélioration de la productivité, de la qualité...). Ces critères sont plus ou moins aisés à objectiver mais peuvent tous être interprétés, comme un indicateur du degré d'attention porté par les entreprises aux effets de la formation.

### Des entreprises plus concernées par les effets des formations

En 2010 comme en 2005, les trois quarts des entreprises forment au moins un de leurs salariés, et la proportion de celles qui déclarent évaluer les effets des formations est en hausse. Sur cette période, les pratiques d'évaluation semblent se diffuser nettement plus vite dans les petites entreprises que dans les grandes. En 2010, les écarts entre petites et grandes entreprises tendent ainsi à se réduire. En 2005, 46 % des entreprises formatrices évaluent la satisfaction des stagiaires à l'issue des formations. Cinq ans plus tard, cette proportion atteint 66 %. Dans la même période, la part d'entreprises qui déclarent évaluer les impacts des formations sur la performance économique passe de 14 % à 21 %. Ce sont les deux critères d'évaluation qui connaissent la plus forte croissance. L'attention portée à l'acquisition des compétences à l'issue des formations et à l'évaluation ●●●

**Tableau 1 • Les pratiques d'évaluation des formations utilisées par les entreprises en 2005 et 2010**

Taille de l'entreprise	Part d'entreprises formatrices (%)		Part des entreprises formatrices qui évaluent l'impact de la formation sur...							
			...la satisfaction des salariés* (%)		...l'acquisition des compétences* (%)		...la performance économique* (%)		...la performance des salariés* (%)	
			2005	2010	2005	2010	2005	2010	2005	2010
10 à 49 salariés	69	72	<b>43</b>	<b>65</b>	36	39	<b>15</b>	<b>22</b>	40	43
50 à 249 salariés	98	95	<b>54</b>	<b>67</b>	41	44	<b>11</b>	<b>20</b>	43	46
250 à 499 salariés	69	97	<b>69</b>	<b>86</b>	50	49	18	17	45	45
500 salariés et plus	69	99	<b>78</b>	<b>90</b>	49	50	15	19	44	45
<b>Ensemble</b>	74	76	<b>46</b>	<b>66</b>	37	40	<b>14</b>	<b>21</b>	41	44

Champ : ensemble des entreprises formatrices de 10 salariés et plus, en 2005 et 2010. \*concerne les seules entreprises formatrices.

Lecture : 43 % des entreprises formatrices de 10 à 49 salariés évaluent la satisfaction à l'issue de la formation en 2005, ce taux atteint 65 % en 2010, soit une hausse de 50 %.

Source : CVTS 3, CVTS 4.

●●● des performances individuelles progresse également mais plus faiblement sur la période (tableau 1).

Ces évolutions peuvent témoigner d'une vigilance accrue de la part des entreprises – notamment des plus petites d'entre elles – sur tous les postes de dépense dans un contexte économique difficile. Elles peuvent aussi être le signal d'une attention particulière portée à la qualité des formations. En effet, quel que soit le critère, on observe un lien significatif entre la déclaration d'une pratique d'évaluation des formations et celle d'une exigence qualitative : la probabilité d'évaluer les formations augmente lorsque les entreprises déclarent s'assurer de leur qualité au moyen d'un recours à des organismes certifiés ou lorsqu'elles forment régulièrement des formateurs internes (tableau 2). On peut y voir la conséquence d'un développement d'une ingénierie de formation, incluant les pratiques d'évaluation, qui pèse notamment sur les petites entreprises quand elles sont en position de sous-traitance vis-à-vis de structures plus grandes. On peut y voir aussi des modifications propres aux organismes formateurs qui évaluent les formations qu'ils dispensent auprès de leurs clients, ou l'influence des OPCA et des cabinets conseils qui ont encouragé ces pratiques.

Pour poursuivre ces interprétations, il s'agit de se pencher sur les deux critères qui connaissent les plus fortes hausses entre 2005 et 2010 parmi les entreprises formatrices et qui renvoient à des pratiques d'évaluation très différentes. Certes, leur développement vient compléter un ensemble d'outils de GRH déjà existant au sein des entreprises. Mais, d'une part, la mesure de la satisfaction permet de recueillir les impressions des bénéficiaires sur la qualité des formations (pédagogie, réponse aux attentes, sentiment d'avoir progressé...) et, de ce fait, mieux sélectionner les organismes formateurs. D'autre part, évaluer l'impact de la forma-

tion sur la performance économique des entreprises peut signifier que ces dernières sont de plus en plus sensibilisées aux effets des formations.

### Une hausse importante de la mesure de la satisfaction des formés

Évaluer la satisfaction des participants à l'issue de leur formation est une pratique qui s'est généralisée dans les grandes entreprises mais qui s'est particulièrement répandue dans les entreprises formatrices les plus petites. En 2010, 9 entreprises formatrices d'au moins 500 salariés sur 10 mesurent la satisfaction des formés, quand ce sont 65 % des entreprises de 10 à 49 salariés (tableau 1).

La part d'entreprises qui déclarent mesurer la satisfaction augmente avec la taille. Cette évaluation est d'autant plus probable que les entreprises utilisent depuis longtemps des dispositifs de GRH. Ainsi, celles qui réalisent des entretiens individuels dans le but d'estimer les besoins en formation, celles qui ont des services ou des personnels dédiés à la formation, ou encore celles qui ont un plan de formation élaboré ont une probabilité de mesurer la satisfaction des formés qui augmente sensiblement. Les entreprises qui déclarent que des normes qualité sont utilisées dans l'activité de production, ou celles qui ont des objectifs économiques planifiés ont aussi une probabilité plus grande de recourir à cette pratique d'évaluation. Par ailleurs, la mesure de la satisfaction des formés est d'autant plus probable que le taux d'accès à la formation est important, mais n'est pas significativement plus important lorsque l'entreprise a un niveau de dépense élevé (tableau 2).

Il est à noter que cette pratique d'évaluation est aussi induite par les organismes de formation, qui systématisent la mesure de la satisfaction de leurs clients dans le cadre de leur propre démarche qualité. Si cette pratique déborde largement le ●●●

Entreprises formatrices • Entreprises qui ont formé au moins un de leurs salariés dans l'année écoulée

CVTS • Continuing Vocational Training Survey (Enquête sur la formation professionnelle continue)

OPCA • Organisme paritaire collecteur agréé

Les OPCA sont chargés de collecter les fonds de la formation continue pour financer la formation des salariés

**Tableau 2 • Évaluation de l'impact de la formation sur la satisfaction des salariés et la performance économique de l'entreprise**

	Facteur multiplicatif pour une entreprise formatrice d'évaluer la formation selon le critère de	
	Satisfaction	Performance économique
<b>Taille de l'entreprise</b>		
l'entreprise emploie 10 à 49 salariés	<b>0,6</b>	<b>2</b>
l'entreprise emploie de 50 à 249 salariés	<b>0,4</b>	<b>1,3</b>
l'entreprise emploie de 250 à 499 salariés	0,7	1,1
l'entreprise emploie plus de 500 salariés	Réf.	Réf.
<b>Structure d'entreprise</b>		
l'entreprise appartient à un groupe	1,1	<b>0,8</b>
la proportion de cadres dans l'entreprise est supérieure à la proportion moyenne	<b>1,5</b>	0,9
la proportion d'ouvriers dans l'entreprise est supérieure à la proportion moyenne	1,0	1,0
<b>Effort de formation</b>		
les dépenses en formations de l'entreprise sont supérieures à l'obligation légale	1,2	0,9
l'entreprise a un taux d'accès à la formation supérieur à la moyenne des entreprises de même taille et même secteur	<b>1,2</b>	1,1
<b>Outils RH destinés à la politique de formation de l'entreprise</b>		
l'entreprise ou le groupe dispose d'un service ou personnel dédié à l'organisation de la formation continue	<b>1,4</b>	1,0
l'entreprise a mis en place un plan de formation	<b>1,5</b>	<b>1,3</b>
l'entreprise réalise des entretiens dans le but de recueillir des informations sur les besoins en formation de ses salariés	<b>1,6</b>	<b>1,3</b>
<b>Outils et procédures de production de l'entreprise</b>		
l'entreprise utilise des normes qualité dans son activité de production ou de prestation de service	<b>1,5</b>	1,1
l'entreprise a des objectifs économiques formalisés et planifiés	<b>1,2</b>	<b>1,2</b>
l'entreprise utilise des méthodes formalisées de résolution des problèmes dans son activité de production ou de prestation de service	1,1	<b>1,4</b>
<b>Attention portée à la qualité des formations</b>		
l'entreprise s'assure de la qualité des formations par une formation régulière des formateurs internes à l'entreprise	<b>1,5</b>	<b>1,9</b>
l'entreprise s'assure de la qualité des formations en ayant recours à des organismes formateurs certifiés (registres nationaux)	1,2	<b>1,3</b>

Champ : ensemble des entreprises formatrices de 10 salariés et plus, en 2010.

Lecture : toutes choses égales par ailleurs, la probabilité d'évaluer la satisfaction à l'issue de la formation est multipliée par 0,6 lorsque l'entreprise emploie de 10 à 49 salariés par rapport à celles employant 500 salariés ou plus. En bleu, les valeurs significatives du modèle. Source : CVTS 4.

●●● cadre des organismes labellisés, la multiplication des normes de qualité dans le domaine de la formation professionnelle continue (depuis octobre 2010, il existe une norme ISO spécifique pour la formation, ISO 29990), incluant la passation systématique de questionnaires de satisfaction à la l'issue des stages, contribue à la diffusion rapide de cette pratique.

La part croissante d'entreprises qui déclarent réaliser cette mesure s'inscrit dans un mouvement de production de normes, que ce soit par les entreprises ou par les organismes de formation, et traduit en grande partie la diffusion des outils de GRH des entreprises.

### Les PME sont sensibles à l'impact des formations sur leur performance économique

En 2010, l'évaluation de l'impact des formations sur la performance économique concernerait une entreprise sur cinq. Les difficultés de production des résultats d'une telle évaluation expliquent probablement cette diffusion modeste. Cepen-

dant, depuis 2005, les entreprises formatrices utilisent de plus en plus ce critère d'évaluation. Il est d'ailleurs étonnant d'observer que l'attention portée à l'impact des formations sur la performance économique est plus fréquente dans les entreprises qui sont susceptibles d'avoir le plus de difficultés à produire ces évaluations, à savoir les plus petites d'entre elles (tableau 1). C'est pourquoi, lorsqu'elles déclarent évaluer les effets de la formation, cela peut vouloir dire qu'elles y sont plus sensibles sans que l'on puisse savoir précisément comment elles le traduisent dans les faits.

Indépendamment des autres dimensions prises en compte, les entreprises de 10 à 49 salariés ont une probabilité plus grande d'évaluer la performance économique à l'issue des formations que les entreprises de taille supérieure. Ainsi ce sont les entreprises de 500 salariés et plus qui ont la probabilité la plus réduite d'évaluer la formation selon ce critère.

Alors qu'il est généralement admis que les petites entreprises perçoivent la formation principalement comme une contrainte budgétaire, ces résultats montrent qu'une proportion croissante

## Les modalités de l'enquête CVTS

Les enquêtes CVTS (Continuing Vocational Training Survey) interrogent les entreprises sur la formation professionnelle qu'elles financent partiellement ou en totalité pour leur personnel. Ces enquêtes européennes sont pilotées en France par le Céreq en concertation avec la DARES. Ce sont les chefs d'entreprises ou les responsables de formations qui répondent à l'enquête.

Les entreprises qui ont formé au moins un de leurs salariés (74 % de l'ensemble des entreprises d'au moins 10 salariés en 2005 et 76 % en 2010) sont interrogées sur leur pratique d'évaluation des formations selon quatre critères : « À l'issue d'une action de formation, l'entreprise mesure-t-elle le niveau de satisfaction des participants ? » ; « Évalue-t-elle les participants pour vérifier l'acquisition de compétences visées par la formation (à l'aide de tests écrits ou pratiques, réalisés par l'organisme formateur ou l'entreprise) ? » ; « Mesure-t-elle son impact sur les performances économiques de l'entreprise à travers des indicateurs (le temps de production, délais, utilisation d'équipement, réduction de pertes...) ? » ; « Évalue-t-elle le comportement professionnel et/ou la performance des participants (avec l'évaluation sur le poste de travail par le supérieur ou un questionnaire rempli par celui-ci) ? ».

Si la mesure de la satisfaction renvoie à une pratique relativement connue et répandue (les stagiaires remplissent un questionnaire « à chaud » sur leur satisfaction vis-à-vis de la formation, juste après que celle-ci ait eu lieu), l'évaluation des compétences ou de l'impact sur les performances économiques correspond à des pratiques bien plus hétérogènes, dont le contenu n'est pas observable à partir de l'enquête.

d'entre elles se préoccupe davantage aujourd'hui des effets économiques de leur politique de formation.

L'évaluation des formations selon leur impact sur la performance économique de l'entreprise est favorisée lorsque un plan de formation ou des entretiens individuels ont été réalisés. Ainsi, tout comme pour la mesure de la satisfaction, l'évaluation de l'impact des formations sur la performance économique se répand en même temps que les instruments de gestion des ressources humaines se diffusent. Par ailleurs, l'attention portée aux effets économiques des formations n'a pas de lien significatif avec le niveau de dépenses en formation des entreprises, et ne dépend pas non plus de la proportion de salariés formés (tableau 2).

La diffusion au sein des petites entreprises formatrices de l'évaluation de l'impact des formations sur la performance économique, dans une période de stagnation de l'effort global de formation, semble ainsi révéler une préoccupation grandissante vis-à-vis des effets économiques de l'investissement en formation.

### Vers une évolution du rapport des entreprises à la formation ?

Si l'évolution de l'évaluation de la satisfaction dans les entreprises rend massivement compte d'un mouvement de pénétration des outils de gestion, il semble que l'attention accrue portée aux impacts des forma-

tions sur la performance économique se diffuse, notamment dans les petites entreprises, au-delà de ce mouvement général d'équipement de la gestion des ressources humaines et de production de normes. Ainsi, en 2010, ce sont les petites entreprises de 10 à 49 salariés qui, lorsqu'elles forment leurs salariés, déclarent le plus souvent évaluer les impacts des formations sur leur performance économique.

La réforme de la formation professionnelle renforcera-t-elle cette attention portée aux effets de la formation ? Au-delà de la suppression de l'obligation de dépense, la loi du 5 mars 2014 inscrit de manière inédite les outils de gestion de la formation dans le code du travail. Les entretiens professionnels, réguliers et obligatoires, devraient contribuer à renforcer l'articulation entre les besoins des salariés et ceux des entreprises, la formation étant pensée comme un levier de cette articulation. En outre, dans le cadre de cette réforme, les PME devraient trouver auprès des OPCA, un acteur essentiel dans la conception de la politique de formation.

La question est désormais de savoir comment ces organismes vont poursuivre l'instrumentation des entreprises pour mesurer les effets de la formation. ■

### Pour en savoir plus

« Les entreprises forment moins quand la conjoncture se dégrade », A. Checcaglini, I. Marion-Vernoux, C. Gauthier, P. Rousset, Céreq, *Bref*, n° 267, septembre 2009.

*Quand la formation continue*, Céreq, 2014.

« Make or buy : les démarches de rationalisation de la gestion de la formation par les entreprises », J. Bonamy, A. Voisin, *Éducation permanente*, n° 126, 1996.

« Variété des politiques de formation continue dans les petites entreprises », I. Marion-Vernoux, Céreq, *Bref*, n° 310, mai 2013.

Céreq

Bref n° 330 ● janvier 2015

Bulletin de recherche  
emploi-formation du Céreq

Directeur de la publication

**Alberto Lopez**

Secrétariat de rédaction et mise en page

**Christian Campo**

**Centre d'études  
et de recherches  
sur les qualifications**

10, place de la Joliette,  
BP 21321,  
13567 Marseille cedex 02  
T 04 91 13 28 28

**www.cereq.fr**

Commission paritaire  
n° 1063 ADEP.

Reproduction autorisée à condition  
expresse de mentionner la source.

Dépôt légal février 2015.

Imprimé au Céreq  
Publication gratuite  
ISSN 2116-6110

