

# Etude Garf

OCTOBRE.2016

## BAROMÈTRE GARF FORMATION | 2016



collection études garf



**GARF**

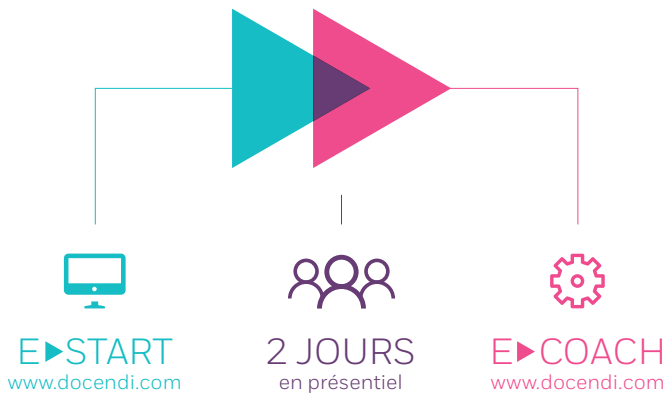
LE RÉSEAU DES  
RESPONSABLES DE FORMATION



RCS PARIS B 432 512 978 - Création AKATOÀ - Crédit photo : Getty / images

## La formule docendi

Un accompagnement au-delà du présentiel



À l'ère de l'ultrapersonnalisation, trouver une formation qui réponde à ses problématiques individuelles est un objectif majeur. Avec un parcours digital avant et après les 2 jours de formation, la formule docendi garantit cet accompagnement personnalisé au-delà du présentiel.

Basée sur une pédagogie innovante, interactive et progressive, elle permet à ceux qui ont fait le choix d'avancer d'acquérir durablement des compétences stratégiques.

- M Management
- P Projets
- EP Efficacité professionnelle
- C Commercial

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

01 53 20 44 44  
[contact@docendi.fr](mailto:contact@docendi.fr)

# E d i t o

Nous remercions chaleureusement les Garfistes :

**Françoise DUPLAN**

Responsable Formation, ALPTIS  
Groupe GARF LYON CHALLENGE

**Jérôme KUJAWA**

Chef du service Formation, SADE  
Groupe GARF PARIS CHALLENGE

**Valérie LESGUILLONS,**

Responsable Politique et Financement de la Formation, DARTY  
Groupe GARF PARIS CHALLENGE

**Claire MAILLET-GUERIN**

Responsable Ressources Humaines, COUGNAUD  
Groupe GARF ATLANTIQUE

**Olivier NICOLAS**

Responsable Formation, MANITOU  
Groupe GARF ATLANTIQUE

**Christophe PONS**

Responsable Formation, ONET  
Groupe GARF PROVENCE

**Thierry VAUDELIN**

Directeur Talents et Parcours intérimaires Formation & Apprentissage,  
MANPOWER,  
Groupe GARF PARIS CHALLENGE

**M<sup>me</sup> A.**

Responsable Formation en Entreprise, Adhérente au Garf  
*L'adhérente n'a pas souhaité que son entreprise soit mentionnée dans cette étude.*

qui nous ont permis d'enrichir les résultats de l'enquête menée auprès de l'ensemble des adhérents.

*Les interview ont été menées par Claire GAILLARD,  
Déléguée Générale GARF.*

ENTREPRENEUR

# RENFORCEZ VOTRE EXPERTISE EN RH

06/2016 DIRECTION MARKETING & COMMUNICATION GROUPE IGS

- Management et développement des RH
- Relations sociales
- Compensation & Benefits
- Administration du personnel
- Paie
- International



FORMATIONS  
ÉLIGIBLES  
AU CPF

## UNE GAMME COMPLÈTE DE PROGRAMMES :

- Formations diplômantes bac+2 à bac+5
- Certificats de maîtrise de compétences
- VAE
- Intra / Projets d'entreprise

### CONTACT

01 80 97 56 99 • [igsfc@groupe-igs.fr](mailto:igsfc@groupe-igs.fr)  
Paris • Lyon • Toulouse



**GROUPE IGS**  
FORMATION CONTINUE

[www.formationcontinue.groupe-igs.fr](http://www.formationcontinue.groupe-igs.fr)

# Sommaire

<b>INTRODUCTION</b>	<b>P 05</b>
<b>1   PROFIL &amp; STATUT DES ENTREPRISES</b>	<b>P 06</b>
Profil et statut des entreprises qui ont répondu à cette enquête.	
<b>2   STRUCTURATION DE L'APPAREIL FORMATION</b>	<b>P 07</b>
1. Pour les responsables formation qui gèrent la politique des compétences, comment est-elle gérée ?	
2. Pour les entreprises qui possèdent un organisme de formation interne déclaré, un campus ou une université d'entreprise, quel est le statut des formateurs internes ?	
3. Pour les responsables formation qui gèrent la politique alternance, cette dernière est-elle en évolution ? Quels sont les profils des alternants ? Sont-ils recrutés à la fin de leur contrat ? ...	
<b>3   DANS VOTRE ENTREPRISE</b>	<b>P 10</b>
1. Votre processus de formation est-il certifié ?	
2. Avez-vous développé des outils GPEC ?	
3. Utilisez-vous les entretiens professionnels pour faire remonter les besoins en formation ?	
<b>4   LE COMPTE PERSONNEL DE FORMATION</b>	<b>P 12</b>
Deux ans après la réforme, beaucoup de responsables formation déclarent toujours rencontrer des difficultés sur les sujets suivants : Eligibilité des formations / Compréhension des listes / Appropriation par les salariés du CPF / Lisibilité des possibilités d'abondement	
<b>5   ACHAT DE FORMATION EN 2016</b>	<b>P 14</b>
1. Le volume d'achat externe est-il maintenu ?	
2. Quels sont les critères pour choisir un organisme ?	
3. Les formations proposées doivent-elles être éligibles au CPF ?	
4. L'organisme de formation doit-il posséder un label qualité ?	
<b>6   VOUS ET VOTRE OPCA</b>	<b>P 16</b>
Quelles relations avez-vous avec votre OPCA ?	
<b>CONCLUSION</b>	<b>P 20</b>



FORMATIONS  
INTER-INTRA



SPÉCIALISTE EN  
DÉVELOPPEMENT  
DES COMPÉTENCES

FORMER - CONSEILLER - ACCOMPAGNER



Plus d'information sur [www.comundi.fr](http://www.comundi.fr) ou au 01 84 03 04 60

# INTRODUCTION

Le GARF, créée en 1954, est un centre de ressources, au service du développement des compétences des entreprises. Acteur majeur de la responsabilité sociale et environnementale à l'échelon national, le GARF accompagne depuis plus de 60 ans les stratégies industrielles et humaines au sein des entreprises, des chambres consulaires et des centres de formation. Sa mission est d'accompagner ses adhérents dans l'exercice et l'évolution de leurs missions, promouvoir les dispositions visant à l'amélioration du système de formation professionnelle initiale et continue, et contribuer au développement de la qualité des prestations en matière de formation.

Réseau national de professionnels avec 700 Entreprises adhérentes, le GARF représente l'ensemble des fonctions et segments de la Formation-Développement des Compétences en Entreprise, avec le concours de DRH, Universitaires, OPCA, Consultants et Experts.

Le GARF contribue à favoriser le développement des politiques de formation compétences, via le partage d'expériences, de propositions et de données fournies par ses adhérents ; cette démarche d'ensemble permet de favoriser l'identification des tendances de fond, enjeux en cours, évolutions des politiques et organisations de demain.

Pour la deuxième année consécutive, une enquête nationale a été menée par le GARF auprès de ses adhérents dans les entreprises représentatives du tissu économique français. Outre les résultats de cette enquête, une douzaine d'interview ont été menées auprès de responsables formation, adhérents au Garf, actuellement en poste au sein d'entreprises de 250 à plus de 5000 salariés, tous secteurs confondus et réparties sur l'ensemble du territoire.

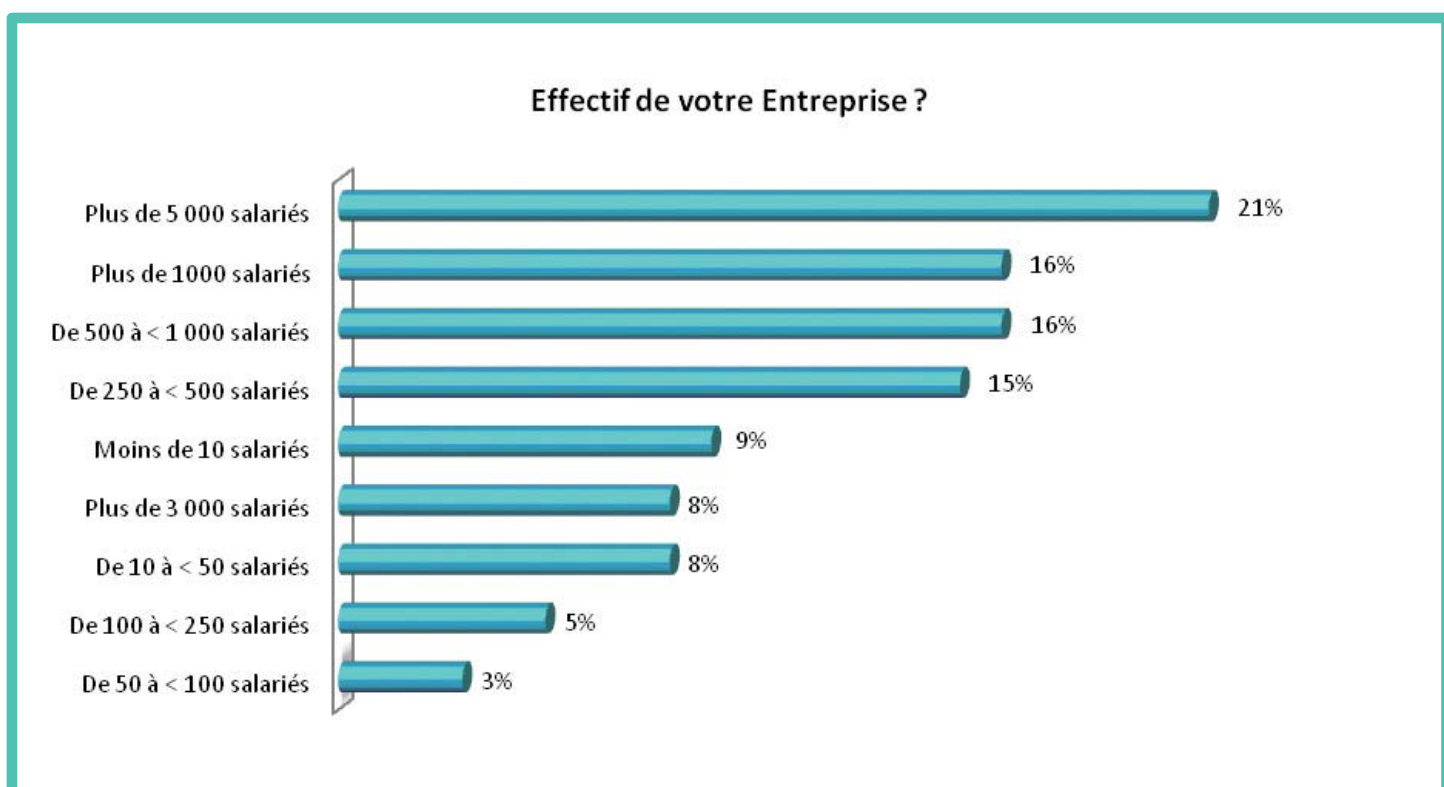
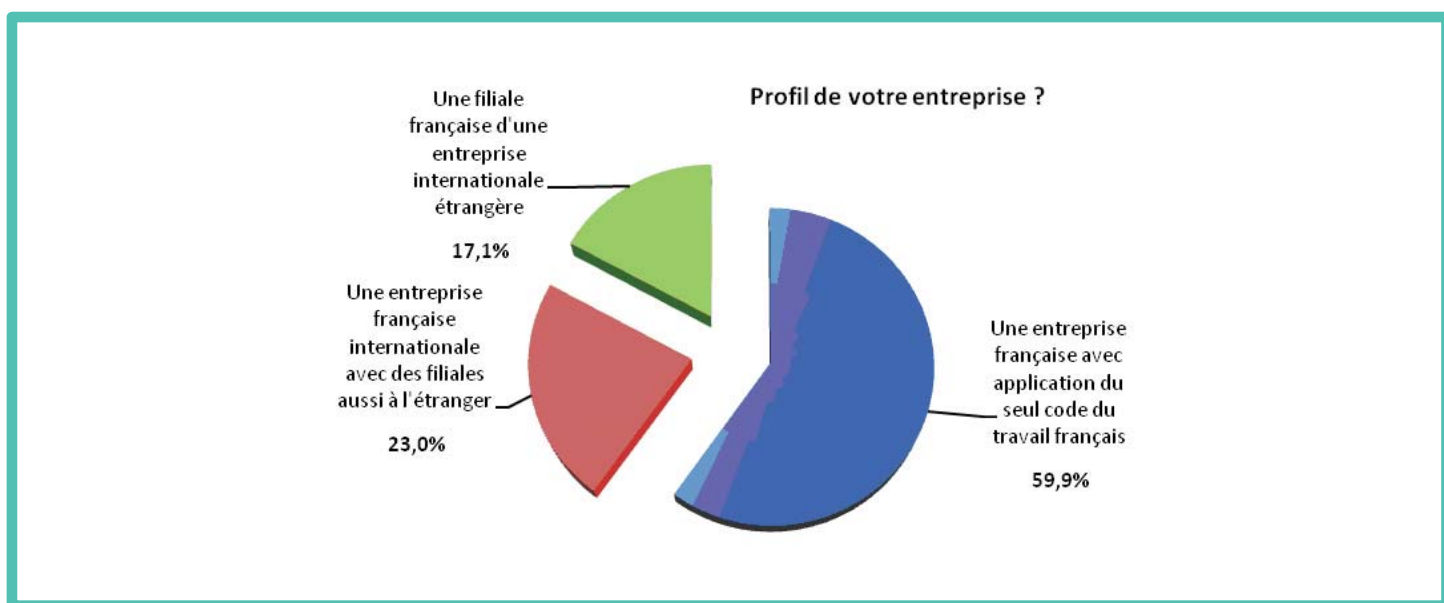


# 1 | PROFIL & STATUT DES ENTREPRISES

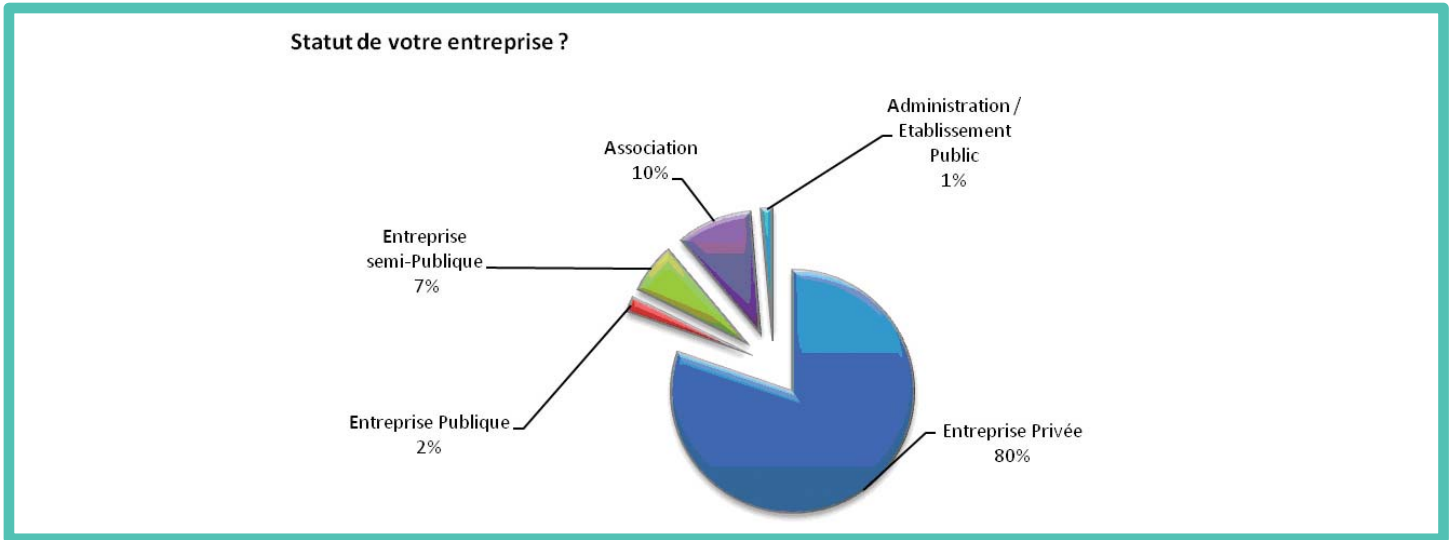
| Profil et statut des entreprises qui ont répondu à cette enquête.

Parmi les entreprises qui ont répondu à cette enquête 68 % ont entre 250 et plus de 5000 sa-

lariés, 80 % sont du secteur privé, 59,9 % sont des entreprises françaises avec application du seul code du travail français, 23 % sont des entreprises françaises avec des filiales à l'étranger et 17,1 % sont des filiales d'une entreprise internationale étrangère.







## 2 | STRUCTURATION DE L'APPAREIL FORMATION

Structuration de l'appareil formation ?	OUI	NON	Ne sait pas	Non concerné
Gérez-vous la politique Compétences ?	53%	43%	-	4%
Existe-t-il un organisme de formation interne déclaré ?	51%	45%	-	4%
Existe-t-il un campus ou une université d'entreprise ?	28%	68%	-	5%
Disposez-vous d'un service digital learning ou équivalent dans votre structure ?	39%	58%	-	3%
Promouvez-vous le développement du digital / Formation multimodale ?	72%	24%	1%	3%
Gérez-vous la politique de l'alternance ?	55%	39%	-	6%
Gérez-vous la taxe d'apprentissage ?	47%	44%	1%	9%
Gérez-vous la politique des stages, des relations écoles ?	45%	49%	1%	5%
Avez-vous un mandat de représentation dans votre branche pro, ou autres structures ?	30%	63%	4%	3%

Nous avons fait ressortir cinq thèmes et poser des questions aux personnes interviewées :

## 1 | Pour les responsables formation qui gèrent la politique des compétences, comment est-elle gérée ?

*53 % des adhérents gèrent la politique de compétences, lors des interviews nous avons souhaité connaître de quelle façon s'opère cette gestion et s'ils avaient constaté une évolution depuis l'obligation d'un accord GPEC pour les plus de 300 salariés qui date de 2005.*

Concernant la GPEC il n'y a pas eu beaucoup d'évolution depuis la loi. En effet, dans de nombreuses entreprises elle est déjà structurée. Cependant, comme nous explique **Christophe PONS**, Responsable formation chez **ONET** « cela reste problématique pour le 1er niveau de qualification : notre production de service (Servuction) est assurée par nos agents qui sont en première ligne à la fois producteur du service et ambassadeur, nos premiers niveaux de qualification sont donc stratégiques. Pour les former nous devons trouver et imaginer les modalités pédagogiques les plus efficaces et les plus pertinentes pour eux. La formation en situation de travail (FEST) fait le lien entre l'apport en connaissance et la mise en application pratique. LA FEST est développé avec des outils digitaux (tablette) en formation tutorée : l'outil utilisé est le kit libero. Nos formateurs internes occasionnels et en situation de travail (plus de 100) tracent leurs actions de formation sur la base du référentiel élaboré par la profession. Il subsiste néanmoins un blocage juridique : la dernière loi ne reconnaît pas comme une action de formation une formation en situation de travail. Un groupe de travail associant les branches est en cours pour envisager cette possibilité. »

Autre raison du peu d'évolution depuis la loi 2014, les métiers évoluent trop vite comme chez **DARTY** où **Valérie LESGUILLONS** est Responsable de la Politique et Financement de la formation.

Dans d'autres structures les accords sont récents donc pas d'élément de comparaison ou encore la politique GPEC est le fruit d'un travail commun avec les RH et comme nous l'explique **Olivier NICOLAS**, Responsable Formation chez **MANITOU** « Nous n'avons à ce jour pas d'accord GPEC cependant, depuis de nombreuses années, divers projets ont été mis en œuvre au travers d'une GPEC « non formalisée ». Par ailleurs, un impor-

tant travail « GPEC » a été déployé courant 2015. Cette étude porte sur 6 métiers cibles tels que les métiers des « achats », de la « soudure », ... Ce travail a été mené avec les managers et les services RH concernés. Les outils GPEC sont développés sur la mobilité, le recrutement et sur la formation. Les premières actions résultant de ce travail ont pu être intégrées au Plan de Formation 2016 et cela devrait s'amplifier sur les prochains plans. Nous sommes certifiés ISO 9001. Le process de la gestion de la formation répond à des normes précises et focalise aujourd'hui nos efforts sur le développement des compétences de nos collaborateurs, comment prouver les compétences acquises, quels moyens nous nous donnons pour y arriver. »

Chez **MANPOWER**, **Thierry VAUDELIN**, Directeur Talents et Parcours Formation & apprentissage, qui gère également la GPEC, il y a une politique sociale où rentre de nombreux sujets comme : la mobilité, le capital temps, la formation, la fidélisation, le parrainage, les anniversaires d'ancienneté et tout cela fait partie de la politique compétence.

## 2 | Pour les entreprises qui possèdent un organisme de formation interne déclaré, un campus ou une université d'entreprise, quel est le statut des formateurs internes ?

*51 % des Responsables formation déclarent qu'il existe un organisme de formation interne déclaré ou un campus, université d'entreprise et qu'une partie de la formation est réalisée par des formateurs internes. Nous avons voulu savoir si ces formateurs internes avaient bénéficié d'une formation de formateur et de quelle manière était évaluée ces actions de formation.*

*Concernant le décret qualité qui rentrera en vigueur au 1er janvier 2017, ces mêmes organismes internes possédaient-il déjà un label ou avaient-ils engagé des démarches pour en obtenir un ?*

Pour les entreprises qui possèdent un organisme de formation interne, un campus, ou une université d'entreprise une partie de la formation est assurée par des formateurs internes. Nous pouvons constater qu'ils ont tous suivi une formation de formateur ou d'animation ce qui permet aux formateurs, comme nous l'indique **Jérôme KUJAWA**, Chef du service formation de la **SADE** (entreprise rattachée au Groupe VEOLIA), de délaissier les PowerPoint argumentés de longs discours au profit d'animations participatives. En grande majorité ils sont salariés de l'entreprise et une partie de

leur temps de travail est consacrée à l'animation. Parmi les personnes que nous avons interviewées, seul **DARTY** a ses formateurs internes à temps pleins et également des formateurs relais. Certains vendent de la formation à l'extérieur, exemple chez **ONET** qui vend de la formation Nucléaire/Sécurité et de la formation Management/Métiers.

D'autres encore comme chez **COUGNAUD**, où **Claire MAILLET-GUERIN** est Responsable Ressources Humaines, développent la logique de formateur interne, avec un salarié pour lequel il dégage du temps afin qu'il puisse animer des sessions de formation. L'entreprise ne souhaite pas créer un organisme de formation interne.

### *Quelles sont les procédures d'évaluation mise en place dans ces organismes internes ?*

Principalement les entreprises effectuent des évaluations dites « à chaud » par le biais pour certains du SIRH comme chez **ALPTIS** où **Françoise DUPLAN** est Responsable formation mais également des évaluations dites « à froid » avec les stagiaires et les managers 3 à 4 mois après.

Chez **ONET (Christophe PONS)** ils utilisent l'évaluation en 80/20 : les 80% des actions avec fiches d'évaluation stagiaires, atteinte de résultats formations réglementés, enquête de satisfaction des managers sur les formations suivis par leurs collaborateurs et les 20% pour ceux qui sont dans l'université – (évaluation avant, pendant formation, après, suivi des stagiaires et de leurs compétences sur le temps). Fiche d'anomalies quand ils constatent un problème sur la fiche d'évaluation. Evaluation du manager qui doit faire un retour sur le salarié qui a été formé. Les organismes internes sont déjà qualifiés.

Chez **DARTY (Valérie LESGUILLONS)**, pour l'évaluation, plusieurs catégories en plus de l'évaluation à chaud :

- L'E-Learning pour le positionnement amont aval
- Evaluation des acquis pour les formations techniques
- Pour les ventes, en plus de l'évaluation à chaud sur les formations présentiels, un système de travail collaboratif auquel les vendeurs participent avec le support de leur tablette, ils alimentent la communauté des vendeurs avec des infos, nouveautés, astuces... ; ils sont notés avec un système d'étoiles accordées en fonc-

tion de leur contribution, ce qui leur permet d'avoir une reconnaissance de leur montée en compétences et de les positionner sur un niveau vendeur, vendeur confirmé, vendeur expert, ...

Pour les managers il y a des évaluations en rapport avec leur mission au travers d'un plan d'action de ce qu'ils vont pouvoir mettre en place suite à la formation, ils sont en train de mettre en place des outils à froid. Pour ceux qui ont un organisme de formation déclaré, ils ont déjà un label qualité où sont en cours de démarche OPQF, une seule entreprise n'a pas souhaité renouveler son label.

### **3 | Pour les responsables formation qui gèrent la politique alternance, cette dernière est-elle en évolution ? Quels sont les profils des alternants ? Sont-ils recrutés à la fin de leur contrat ? ...**

#### *La politique alternance est-elle en évolution ? Quels sont les profils des alternants ? Sont-ils recrutés en fin de contrat ? Pour les contrats de professionnalisation, CDD ou CDI ? Quelles sont les relations avec les écoles ?*

Tout d'abord suivant la taille de l'entreprise, le nombre de contrat en alternance est bien évidemment différent. Pour certains le nombre d'alternants est stable, pour d'autres le passage de 4 % à 5 % de la masse salariale a engendré une baisse du nombre de contrat et enfin comme chez **MANPOWER**, le quota est bien supérieur que celui imposé par la législation, à savoir entre 7 à 8 % pour une obligation de 5 %. Tous les contrats sont des CDD, à la fin de ces contrats, 25 % sont embauchés en CDI.

Les profils du CAP à l'ingénieur comme à la **SADE**, 200 alternants par an, 150 jeunes en apprentissage et 50 en contrat de professionnalisation avec un taux de transformation de 33 % en 2015, contre 50 % en 2010/2011 et entre 5 et 10 % qui ne passent pas la période d'essai. « Aujourd'hui, ce n'est pas par vocation que les jeunes viennent dans la filière du BTP, le niveau scolaire se dégrade ainsi que la motivation des jeunes » nous explique **Jérôme KUJAWA**.

Chez **DARTY, Valérie LESGUILLONS** nous explique que depuis l'annonce du passage au taux de 5 %, ils ont enregistré une baisse. « Lorsque le taux était à 4 % de la masse salariale il y avait un gros développement (plus de 500 apprentis) et depuis l'annonce du taux à 5 %, cela a fait l'effet inverse.

Leur objectif est de tendre vers le 4 %. 80 % sont des contrats de professionnalisation, 20 % sont des contrats d'apprentissage.

Concernant les formations qui sont suivies dans ces contrats, 50 % sont sur du BTS MUC - Les alternants vont du BAC au MASTER. Pas de contrat de niveau 5 à l'exception du CAP logistique qu'ils tentent depuis l'année dernière de développer. Il y a 9 ans c'était essentiellement des alternants de niveau BAC aujourd'hui c'est essentiellement des BTS. 98 % des contrats sont des CDD. Ils ont essayé les contrats en CDI mais 1/3 des stagiaires veulent continuer leur formation - 1/3 partent - Ceux qui passent par l'alternance sont plus fidèles que les recrutements externes. 38 % de recrutement à l'issu du contrat sont des BAC + 2.

Une régression est également observée chez **ALPTIS, Françoise DUPLAN**, vis-à-vis de 2013/2014 où beaucoup de BTS assurance étaient recrutés en contrat de professionnalisation. Aujourd'hui c'est da-

vantage sur le contrôle de gestion et l'informatique. Les personnes sont généralement recrutées à la fin des contrats. Contrat professionnel CDD.

Dans l'ensemble des entreprises, les relations avec les écoles sont bonnes. Les services RH & Formation participent à des portes ouvertes pour présenter les métiers de l'entreprise, à des journées de recrutements avec les écoles et à des jurys. Les entreprises qui versent de la taxe aux écoles accueillent des stagiaires de ces dernières de manière régulière.

Cependant, pour certains, la réforme a complètement changé leur façon de faire, ils prennent des stagiaires avec des périodes plus longues, c'est-à-dire au-delà des trois mois même s'il faut les payer.

Et enfin, comme **Claire MAILLET-GUERIN**, chez **COUGNAUD**, ils travaillent avec les établissements scolaires CFA du bâtiment pour adapter les cursus aux contraintes. « Il faut travailler sur la communication des métiers de l'entreprise qui n'attirent pas les jeunes. »

### 3 | DANS VOTRE ENTREPRISE

Dans votre entreprise ...	OUI	NON	Ne sait pas	Non concerné
Votre processus formation est-il certifié ?	40%	55%	1%	3%
Avez-vous mis en place un plan formation pluriannuel ?	33%	63%	-	5%
Avez-vous un SIRH intégrant un SI Formation ?	60%	35%	1%	4%
Avez-vous développé des outils de GEPEC ?	56%	39%	1%	4%
Les entretiens professionnels sont-ils utilisés pour remonter des besoins de formation ?	82%	12%	2%	4%
Avez-vous un document de présentation de la politique formation/Développement des compétences ?	55%	41%	-	4%
Deux ans après la mise en place de la réforme, êtes-vous satisfait de sa mise en oeuvre ?	32%	53%	9%	5%

## 1 | Votre processus de formation est-il certifié ?

**40 % des entreprises ont un processus de formation certifié, nous avons voulu savoir comment et par quelle reconnaissance ?**

Ils utilisent les formations certifiantes et les CQP. Chez **MANITOU, Olivier NICOLAS** : « Deux importants parcours de formation internes certifiés via des CQPM sont en place au sein du Groupe (périmètre France). Parcours Technicien Supply Chain et Parcours Technicien SAV. Ces deux parcours répondent à la fois à des difficultés de recrutement de profils particuliers, à un besoin de valoriser certains de ces métiers en interne et également au souhait de proposer à nos collaborateurs des parcours internes de développement de carrière. Ils durent entre 18 et 24 mois et sont rythmés par des enseignements techniques, de l'accompagnement individuel, des cours d'anglais et des immersions opérationnelles au sein des différents services **MANITOU France** et **MANITOU America's**. Ces parcours sont très positivement perçus en interne et nous encourageant à en déployer d'autres.

Un projet de création d'université d'entreprise est en cours, plusieurs pistes de réflexion sont étudiées. L'idée est de permettre la transmission des valeurs de l'entreprise au sein du Groupe tant en interne qu'en externe. C'est aussi pouvoir homogénéiser, rassembler et promouvoir nos pratiques en matière de formation sous une même entité. Ce déploiement d'une Manitou Group Academy se fait pour le moment essentiellement en France et concernera dans un second temps l'international (présence aux USA, Italie, Singapour, ...).

Autre projet d'importance pour la France, la création d'une école de formation pour nos intérimaires de production. L'objectif est de diminuer les délais d'intégration de nos intérimaires et développer leurs compétences en amont afin qu'ils soient opérationnels dès leur prise de poste. Un groupe de pilotage, dont je fais partie, travaille actuellement sur la faisabilité de ce projet. Les parcours dispensés porteront principalement sur nos activités de montage. »

## 2 | Avez-vous développé des outils GPEC ?

**56 % ont développé des outils GEPEC, quels sont-ils ? Dans quels domaines de la GEPEC : recrutement, mobilité, formation... ? Quels sont les retours des salariés ? Quel est le retour des personnes interviewées ?**

**Christophe PONS - ONET** : « Dans le domaine de la mobilité et celui du recrutement il existe un outil du groupe accessible à l'ensemble des salariés. Pour le développement de carrière, des actions sont menées au niveau global et l'outil RH People Soft est accessible à l'ensemble des salariés et propose d'être acteur de son plan de développement, de créer son profil apprenant, d'avoir accès à des modules de formations, à des MOOC, à une librairie d'ouvrages recommandés selon les thématiques. Cependant, certaines données ne sont pas encore exploitées par les salariés car en cours de traduction en Français. »

« Ils travaillent également sur la mobilité entre les métiers, démarche mise en œuvre. Les salariés peuvent postuler sur d'autres métiers du groupe. Les besoins formation sont remontés par les entretiens d'évaluation et professionnel. Ils pourront mesurer la valeur ajoutée de l'entretien professionnel quand il aura eu lieu deux ou trois fois, quand les salariés auront perçu l'utilité de ce dernier. »

**Claire MAILLET-GUERIN - COUGNAUD** : « Pour le recrutement ils vont de plus en plus chercher des candidats en interne. Pour identifier la mobilité ils se servent des entretiens professionnels. Pas de communication interne faite, ils veulent l'organiser pour communiquer notamment sur les métiers de l'entreprise qui vont évoluer. Essayer de passer un maximum d'informations afin que les salariés s'ouvrent à cette réflexion. GPEC = beaucoup de communication sur la conduite du changement. »

## 3 | Utilisez-vous les entretiens professionnels pour faire remonter les besoins en formation ?

**82 % utilisent les entretiens professionnels pour faire remonter les besoins en formation. Comment étaient-ils remontés avant l'obligation de cet entretien ? Quel est la valeur ajoutée de cet entretien ? Lors de cet entretien, les salariés font-ils remonter leur projection de carrières, d'envie de changement d'orientation ?**

**Olivier NICOLAS - MANITOU** : « La Réforme a amené une formalisation des souhaits de mobilité, des souhaits de formation, et surtout des projets individuels. Ces entretiens professionnels ont permis à certains salariés d'avoir en quelque sorte un déclic pour mettre en œuvre des projets individuels via le CPF ou le FONGECIF (Projet de carrière et changement d'orientation à égalité) »

**M<sup>me</sup> A, Responsable Formation** : « L'Entretien Professionnel a été mis en place. 91 % de retour sur les entretiens professionnels. Grande campagne 2016. L'entretien permet de faire remonter les besoins formations, les besoins de mobilités internes. Certains salariés ont proposé de devenir tuteurs, mentors, d'autres ont fait part de leur souhait pour une reconversion et de leur besoin d'évoluer dans leur poste de travail via de nouveaux projets. Pour **M<sup>me</sup> A, Responsable Formation** c'est un très bon outil. Quand elle a un poste à pourvoir elle se sert de l'analyse des EP et vérifie si un salarié a émis un vœu. Les salariés sont très contents. Que du positif. Avant, l'analyse de besoin était faite par les managers pour leur équipe. Meilleure expression des salariés sur leurs besoins en formation et meilleure remontée des informations au service formation. »

**Claire MAILLET-GUERIN - Société COUGNAUD :**

« Les besoins de formation remontent aujourd'hui via ces entretiens auparavant formulaire classique. Le plan est ouvert toute l'année. 490 000 € qui se répar-

tissent sur plusieurs rubriques (6 au total). Tout projet supplémentaire fait l'objet d'un budget supplémentaire s'il y a un besoin de formation.

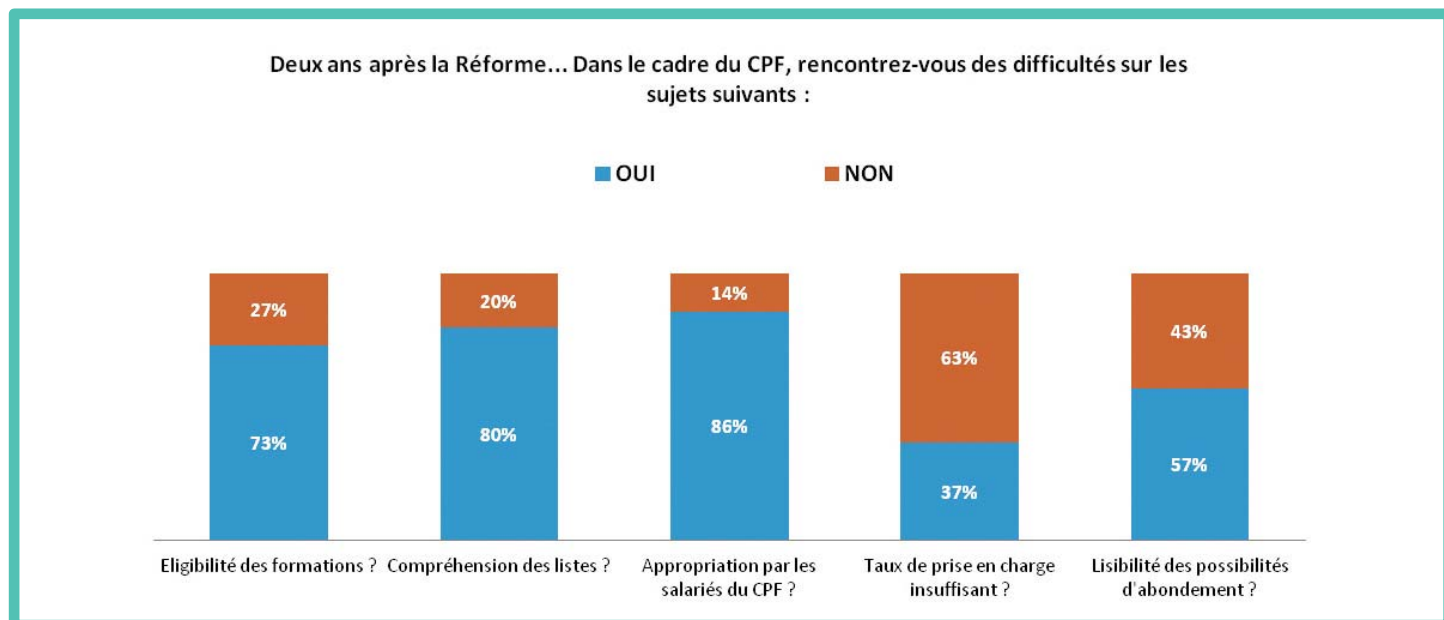
Valeur ajoutée de l'entretien professionnel : créer du lien, un moment d'échanges. Pour l'instant l'objectif c'est un moment de partage entre le manager et le salarié pour y gagner sur le plan humain. Population forte ancienneté, moyenne d'âge 42 ans et ancienneté moyenne de plus de 15 ans. Les salariés sont rentrés chez COUGNAUD et son fidèles (très peu de turne over moins de 3 %). L'année prochaine ils vont aller beaucoup sur la transmission de savoir car beaucoup de compétences vont partir.

**Valérie LESGUILLONS - DARTY** : « L'entretien est une bonne chose quand on voit que dans certaines entreprises, les personnes n'avaient jamais eu de formation notamment le 1er niveau de qualification. L'entretien permet de forcer le temps d'échange...car on n'a pas de temps... »

## 4 | LE COMPTE PERSONNEL DE FORMATION

| Deux ans après la réforme, beaucoup de responsables formation déclarent toujours rencontrer des difficultés sur les sujets suivants :  
**Eligibilité des formations / Compréhension des listes / Appropriation par les salariés du CPF / Lisibilité des possibilités d'abondement.**

*Dans leur baromètre 2016, la CEGOS note une nette progression du passage à l'acte de création du Compte Personnel de formation (CPF) : 55 % des salariés l'ont fait, contre 33 % en 2015. Cependant, deux ans après la réforme, les adhérents déclarent toujours rencontrer des difficultés sur les sujets suivants :*





Dans nos interviews nous avons voulu en savoir un peu plus sur ces difficultés et nous avons demandé aux personnes interviewées si elles allaient intégrer une politique d'abondement du CPF, si oui comment ? Et sur quels critères ?

Ils sont tous d'accord avec les difficultés énoncés ci-dessus. Les remarques sur le dispositif :

**M<sup>me</sup> A, Responsable Formation :** « Certains salariés ne comprennent pas, et aujourd'hui l'accompagnement est moins important de la part des RH que sur le DIF. Sur 250 personnes cette entreprise avait 80 demandes de DIF par an. Pour le CPF 10 dossiers sont en cours. Il faut simplifier, ce n'est pas adapté à une partie de la population qui rencontre des difficultés sur le plan administratif.

**M<sup>me</sup> A, Responsable Formation** a également communiqué sur les trois points : CPF – CEP – Entretien Professionnel : elle attendait beaucoup de choses de la part du CEP pour aider les salariés dans leur démarche CPF et leur projet. Elle a eu l'occasion d'assister à un entretien d'un salarié avec le FONGECIF et elle a été très déçue par leur manque de professionnalisme : mauvais accueil de leur part. Elle a positionné l'APEC mais seuls les cadres y vont et ça se passe très bien. Le CPF c'est une usine à gaz, le CEP est une bonne idée mais pour le moment c'est un flop. Il faut peut être attendre que les consultants soient formés à ce nouveau service conseil.»

**Christophe PONS - ONET :** « Certains partenaires sociaux sont aussi à convaincre sur le Co investissement formation CPF. Pour le FLE par exemple ils veulent faire un accord. Ils réfléchissent pour abonder le CPF ».

**Claire MAILLET-GUERIN - COUGNAUD :** « Le CPF est mis dans les mains du salarié et ces derniers ne sont pas toujours mobiles. Aller sur internet ce n'est pas naturel pour eux. Elle est obligée d'accompagner les salariés pour monter le dossier. La disparition de la prime hors temps de travail pour les CPF peu être également un frein ».

**Olivier NICOLAS - MANITOU :** « Jusqu'en 2014, nous avions +/- 10 % des salariés qui demandaient un DIF. La Réforme a mis un terme brutal à ces demandes individuelles. Cela portait sur des actions classiques de type bureautique et /ou linguistique : actions

non éligibles selon les premières listes CPFables.

Depuis 2016, les listes se sont enrichies et à nouveau les demandes CPF commencent tout juste à nous parvenir : une quarantaine à fin Sept., c'est un bon début mais pas encore suffisant. Aussi, pour mobiliser et encourager nos collaborateurs à utiliser leurs heures de CPF, nous lançons une grande campagne de communication interne dès le début du mois d'Octobre 2016. Cette campagne vient en complément des différentes communications plus classiques faites depuis la Réforme (via notre intranet, courriers, ...). Cette fois ci nous avons voulu une communication plus agressive et percutante. Un teasing sur 3 semaines au travers de différentes affiches va être déployé. Cela aboutira sur 2 grandes réunions d'information mi-novembre à destination de nos collaborateurs dans notre amphithéâtre. Ces réunions d'information seront Co-animées par mon équipe et notre responsable ADEFIM44. Nous interviendrons pour expliquer le processus interne sachant que 95 % des salariés se rapprochent de mon service formation pour monter leur dossier.

**Françoise DUPLAN - ALPTIS :** « Jusqu'à ce jour, notre OPCAIM facilite l'abondement. Tous les dossiers éligibles sont acceptés. Sur le plan 2017, un budget pour abonder certaines demandes de CPF a été prévu. »  
« Elle rencontre des difficultés sur la compréhension des listes et les salariés ont du mal à se l'approprier. Ils organisent une campagne de communication. Bonne lisibilité des possibilités d'abondement. Ils souhaitent ajouter des formations éligibles au CPF dans le prochain plan de formation. Critères : en réflexion sur CQP métiers de l'assurance et l'orthographe (socle de compétences). »

**Jérôme KUJAWA - SADE :** « Sur 6500 salariés (70 % sont des ouvriers, le CPF n'est pas adapté à cette population) à ce jour aucune demande de CPF. L'entreprise n'a pas intégré une politique d'abondement. L'OPCA CONSTRUCTYS privilégie exclusivement les formations métiers (le montant de la prise en charge pour les formations hors métier est de 7 €). Il faudrait des listes qui soient beaucoup plus ouvertes. Les listes des formations accessibles au CPF augmentent tous les jours et cela devient de plus en plus compliqué, c'est une usine à gaz.»

**Thierry VAUDELIN - MANPOWER :** « L'appropriation par les salariés du CPF : nous avons très peu de demande de la part des permanents malgré une communication classique (kit, message intranet, vidéo). Beaucoup de salariés ont créé leur compte mais ne vont pas plus loin. Trouver la formation éligible, monter le dossier, avoir l'accord de l'employeur, tout le monde est d'accord pour dire que cela est compliqué. Le contexte ne s'y prête guère. Pour les intérimaires une communication via bulletin de paie est faite tous les mois, ainsi qu'une campagne SMS (10 000 personnes). Il y a beaucoup de demandes mais le ratio est différent : 50 à 60 dossiers financés pour les intérimaires et un ou deux pour les permanents.

Concernant la lisibilité pour les abondements, seuls les experts peuvent s'y retrouver, ce n'est pas du tout lisible (l'abondement se traduit-il en heures ou en euros ?) D'autre part, lors du bilan à 6 ans des contrats de professionnalisation : qui va abonder le compte ? Le salarié ? L'employeur ? Manpower n'a pas mis en place de politique d'abondement pour le CPF.

**Valérie LESGUILLONS - DARTY :** « L'inscription au CPF par le salarié c'est compliqué. La compréhension des listes mauvaise, et c'est un vrai chemin de croix pour l'entreprise. Concernant la mécanique de la prise en charge, sur 3 conseillers de son OPCA qu'elle a consultés, aucun des trois n'a donné les mêmes informations. Il y a également les salariés qui s'inscrivent sur leur compte CPF qui font leur demande de formation et qui quand elle est acceptée ne viennent pas (8 %). Ce dispositif n'est pas du tout adapté.

L'OPCA a mis en place « ALLO CPF », malheureusement ce sont des stagiaires qui répondent et qui ne sont pas compétents pour apporter les réponses nécessaires dès qu'on rentre dans des situations concrètes. L'entreprise, abonde la demande du salarié qui souhaite faire un CPF avec le plan s'ils sont d'accord avec la formation. L'accès au CPF n'est pas intéressant compte tenu des difficultés rencontrées sauf dans certains cas pour récupérer des fonds. Cependant globalement c'est trop chronophage. »

## 5 | ACHAT DE FORMATION EN 2016

### 1 | Le volume d'achat externe est-il maintenu ?

57 % des personnes qui ont répondu à l'enquête maintiennent leur volume d'achat externe contre 25 % qui le baisse.

### 2 | Quels sont les critères pour choisir un organisme ?

Aujourd'hui les principaux critères de sélection d'un organisme de formation sont :

a/ Adéquation entre le besoin et l'offre (72,65 %)

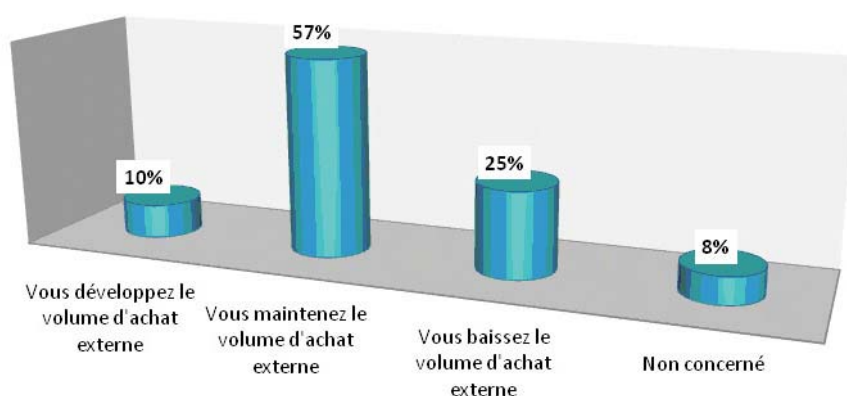
b / Réactivité et capacité d'adaptation (23,77 %)

c / Le prix (20,66 %)

### 3 | Les formations proposées doivent-elles être éligibles au CPF ?

### 4 | Les formations proposées doivent-elles être éligibles au CPF ?

Achat de formation en 2016 ?...



Si vous êtes ENTREPRISE, vos critères aujourd'hui dans la sélection d'un OF ?	1er critère	critère 2	critère 3	critère 4	critère 5	critère 6	Dernier critère	Score
Adéquation entre le besoin et l'offre	72,65%	10,26%	5,98%	0,85%	2,56%	2,56%	5,13%	6,21
Réactivité et capacité d'adaptation	8,20%	23,77%	28,69%	17,21%	11,48%	7,38%	3,28%	4,65
Le prix	3,31%	28,10%	20,66%	28,93%	9,92%	7,44%	1,65%	4,57
Modalités pédagogiques (diversité, innovation... proposées)	7,14%	18,25%	17,46%	26,98%	14,29%	11,90%	3,97%	4,25
Présence territoriale	8,40%	12,98%	9,92%	9,92%	22,90%	13,74%	22,14%	3,44
Éligibilité (CPF, Périodes pro)	5,60%	7,20%	14,40%	11,20%	20,80%	20,00%	20,80%	3,22
Labellisation (lien décret qualité)	3,45%	3,45%	6,03%	3,45%	12,93%	32,76%	37,93%	2,31

### Et parmi les entreprises interviewées ?

**Christophe PONS - ONET** : « Ils maintiennent leur niveau de dépenses externes – le conventionnel leur permet de rester au même niveau. Il est d'accord avec le classement ci-dessus (beaucoup de formations obligatoires, il va sur les plateformes d'achat. L'éligibilité se fait sur les périodes professionnelles de l'inventaire (secouriste du travail – électricité) – Ingénierie financière importante. Le label qualité est demandé aux organismes. »

**M<sup>me</sup> A, Responsable Formation** : « L'entreprise a baissé ses achats externes car le service formation a développé des offres internes, afin d'avoir une meilleure adéquation/besoins. La qualité est très importante (surtout la partie administrative le service formation n'a pas le temps de gérer). L'éligibilité n'est pas importante. C'est une démarche globale pour le plan et pour le CPF c'est une démarche individuelle. Le service formation fait travailler des petits organismes. »

**Claire MAILLET-GUERIN - COUGNAUD** : « Petite baisse également par rapport à 2015. Les deux critères principaux quel met en avant sont :

- L'adéquation entre le besoin et l'offre,
- La réactivité et la capacité d'adaptation de l'organisme.

La présence territoriale en troisième position et le prix en 4ème. Ils font beaucoup travailler les organismes locaux. La labellisation de l'organisme n'est pas importante. »

**Olivier NICOLAS - MANITOU** : « Lors de nos achats de formation nous privilégions très souvent les contenus des programmes de formation ; le choix du formateur est également très important. La question du coût intervient souvent en seconde phase tout en n'étant pas négligée.

Les tarifs sont négociés au mieux par mon équipe. Nous connaissons très bien le marché de la FPC et les tarifs pour tel ou tel type de stage. Pour l'alternance, compte tenu des prises en charge OPCA/M, nous sommes régulièrement amenés à négocier les taux horaires. Il existe trop de différences de tarification dans les cursus dits « tertiaires ». Nous n'hésitons pas à ne plus travailler avec certains organismes qui ont des coûts de formation prohibitifs. »

Concernant le plan, nous parlons plutôt de partenariat avec certains de nos OF que de contrat cadre. Aucun accord n'est signé avec nos OF. En 2015, nous avons travaillé avec 90 organismes externes. La moitié du plan se répartit sur 8/10 principaux OF notamment sur ceux qui forment sur nos métiers. Les prix sont négociés en fonction de la volumétrie. Le service formation est autonome dans l'achat de formation. »

**Thierry VAUDELIN – MANPOWER** : « En 2016 l'entreprise a maintenu l'achat de formation ou voir plus mais pas en raison de la réforme. C'est grâce aux contributions conventionnelles, qu'ils ont pu mixer avec différents budgets.

**Jérôme KUJAWA – SADE** : « Il est également d'accord avec le classement des critères. Cependant, le critère important pour les intérimaires, c'est la présence territoriale. L'éligibilité CPF n'est pas un critère important pour choisir l'organisme, car il privilégie l'offre et sa capacité d'adaptation. Label qualité, action sur le plan la labellisation n'est pas un critère de choix. »  
« Le volume externe a baissé (20 % de baisse depuis la loi). Il est également d'accord avec le classement des critères. L'éligibilité au CPF n'est absolument pas importante. Label qualité c'est important mais pas primordial, ce n'est pas une condition sinéquanone. »

## 6 | VOUS ET VOTRE OPCA

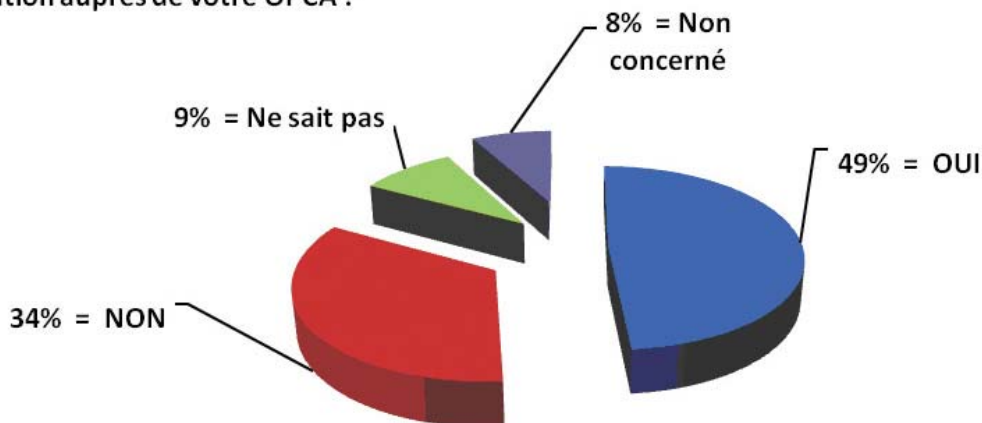
### | Quelles relations avez-vous avec votre OPCA ?

*Nous avons voulu connaître les relations qu'entretenaient les entreprises avec leur OPCA, si par exemple elles les sollicitaient davantage depuis la réforme, si oui sur quels sujets ? Ce qu'elles attendaient comme services de la part de leur OPCA, si ces derniers étaient consultés dans*

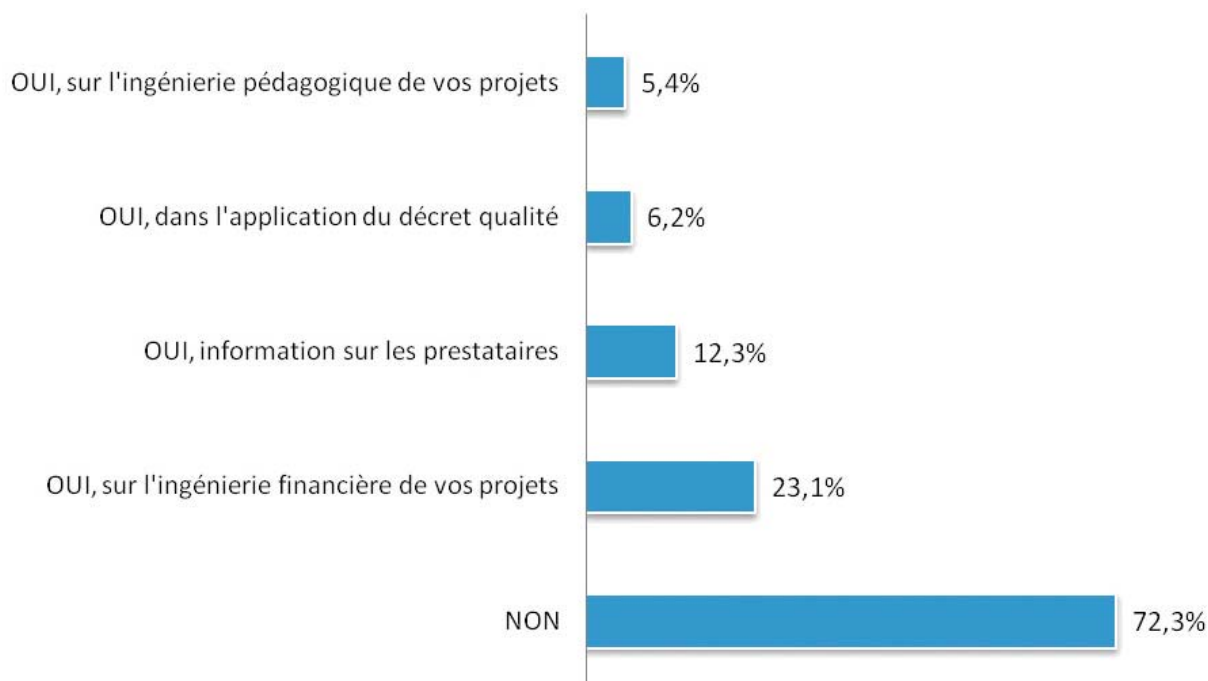
*le choix d'un organisme. En 2015, 49 % des entreprises ont pu optimiser leurs contributions au titre de la professionnalisation auprès de leur OPCA, qu'en est-il pour les 6 premiers mois de l'année 2016 ?*

*C'est pourquoi vous trouverez ci-dessous différents schémas qui répondent à ces principales questions.*

En 2015 ... Avez-vous pu optimiser vos contributions au titre de la professionnalisation auprès de votre OPCA ?



**Si vous êtes UNE ENTREPRISE, pour le choix de l'organisme de formation, êtes-vous conseillé par votre OPCA ?**



Quels services OPCA vous intéressent particulièrement ?	Très intéressant	Intéressant	Moyennement intéressant	Sans intérêt
Optimisation des fonds	59,21%	27,63%	5,26%	7,89%
Simplification administrative	43,42%	30,92%	13,82%	11,84%
Conseils spécialisés	28,95%	48,68%	15,79%	6,58%
Réunion d'information	28,29%	46,71%	17,11%	7,89%
Reporting	23,68%	29,61%	28,95%	17,76%
Evaluation de la qualité des formations	9,21%	28,29%	33,55%	28,95%
Accompagnement sur la taxe d'apprentissage	10,53%	23,68%	31,58%	34,21%
Achat de formations	7,89%	25,66%	35,53%	30,92%
Sélection des organismes de formation	7,89%	19,74%	40,13%	32,24%
Gestion des besoins formation	6,58%	25,66%	31,58%	36,18%

*Comme pour les autres sujets, nous avons également pausé la question aux personnes interviewées.*

**Christophe PONS – ONET** : « En qualité d'administrateur d'OPCA il a de très bonnes relations. Cependant traitant avec plusieurs OPCA les relations ne sont pas égales avec tous. Globalement il est satisfait de ses relations. Il optimise leurs services (animation réunion sur le CPF pour présenter aux salariés). Pour une seule et même entité il a plusieurs conventions collectives avec des critères de prise en charge différents. Il a recours à l'OPCA quand il n'a pas le choix (actions collectives) – Le pouvoir de négociation des OPCA est intéressant pour lui car il peut benchmarker pour choisir ses organismes de formation. En 2015 Il a tout optimisé sur la pro et en 2016 également. Certains OPCA n'ont plus de fonds pour la pro. Il arrive tout de même à trouver des fonds de financements.»

**M<sup>me</sup> A, Responsable Formation** : « Avec la réforme l'entreprise sollicite davantage son OPCA, pour les montages financiers, sur les périodes de professionnalisation. Dans le cadre de la nouvelle loi, les entreprises de moins de 300 salariés peuvent bénéficier d'enveloppes exceptionnelles auxquelles cette entreprise n'avait pas accès précédemment. Elle a de très bonne relation avec l'OPCA DEFI. En 2015 tous les fonds de la professionnalisation ont été optimisés, c'est également le cas pour le 1er semestre 2016. Depuis septembre 2016, les périodes de professionnalisation ont été augmentées à 70 jours y compris pour les formations sécurité habilitation électrique. Elle regarde dans la liste des organismes qui sont référencés par l'OPCA mais pour des raisons de situation géographique ne peut les choisir. »

**Claire MAILLET-GUERIN - COUGNAUD** : « L'entreprise travaillait jusqu'en 2014 avec deux OPCA. Un géré son plan, et le deuxième l'ADEFIM, la professionnalisation. Depuis la réforme, elle continue à travailler avec l'ADEFIM mais ne fait plus appel à l'autre OPCA, puisque il n'y a plus de valeur ajoutée de la part de ce dernier. En 2015 elle n'a pas optimisé ses contributions au titre de la professionnalisation, les critères de l'OPCA sont trop drastiques. Ses attentes de l'OPCA : optimiser leurs formations pour rentrer dans les formats - Faire des CQP Industrie/bâtiment - Les conseiller sur l'ingénierie pédagogique. »

**Olivier NICOLAS – MANITOU** : « Nous avons de très bonnes relations avec l'OPCA. Leur disponibilité, leur réactivité et la pertinence de leurs réponses / conseils nous conviennent tout à fait.

Nous sollicitons en général peu notre OPCA sur des recherches d'OF car mon équipe a une certaine expertise dans le domaine de la FPC, nous connaissons très bien le marché dans lequel nous évoluons. Il en est de même pour des questions tarifaires/coûts de formation. Je ne considère pas qu'il s'agisse du rôle premier de notre OPCA. Ce dernier est plutôt sollicité sur du conseil en lien avec des problématiques de financements, des points juridiques,...

A ce jour la gestion administrative de l'OPCAIM n'est toujours pas simplifiée (et totalement informatisée) mais l'OPCAIM va développer un extranet très prochainement.

Nous souhaitons que notre OPCA continue à nous informer régulièrement, ce qui est primordial pour nous, et qu'il soit support au niveau de la communication. Sur le premier semestre très peu de contrats de prof. ont intégré Manitou. Depuis la rentrée de Sept. C'est l'inverse ! Et notre OPCA finance l'ensemble de nos contrats à hauteur des plafonds autorisés.

Aujourd'hui, il y a moins de souplesse dans le financement de nos périodes de prof. avec tout de même un avantage non négligeable : la sécurisation et la valorisation des parcours sanctionnés par des certifications.

Nous avons peu de parcours de 70 heures. Avec ma collaboratrice, nous travaillons à revoir certains cursus afin de les professionnaliser et ainsi optimiser au mieux notre plan tout en améliorant l'employabilité de nos collaborateurs.»

**Françoise DUPLAN - ALPTIS** : « Elle sollicite moins son OPCA et quand elle le fait c'est sur la partie juridique. Les relations se sont distendues car la structure gère en interne le plan de formation. De ce fait, ils ne sont plus prioritaires par rapport aux gros clients d'OPCA (notamment sur leurs petites structures). Elle attend une ingénierie financière. Avec son OPCA Les relations sont compliquées sur le plan administratif, leur logiciel est obsolète. Elle a pu optimiser ses contributions en 2015. En 2016 moins de recrutement donc moins de professionnalisation. »



**Thierry VAUDELIN – MANPOWER :** « L'entreprise n'a pas plus sollicité l'OPCA sauf pour le CEP et le CPF pour avoir des outils. Sur le reste pas plus qu'avant car il n'y a pas grand-chose qui a changé. Les relations avec l'OPCA sont bonnes. Sur des questions juridiques un peu pointues l'OPCA n'a pas toujours la réponse. Il a essayé de simplifier les procédures administratives. L'OPCA a développé le nombre de conseillers en région, et a étendu sa présence territoriale. Bon travail de la part de l'OPCA. Ils font bien la recherche de Co financements SFPP c'est très utile. En 2016 tous les fonds de la professionnalisation sont optimisés CPF PRO ou CPF CIF. L'OPCA est également OPACIF. Des dossiers CPF acceptés sur des dossiers CIF refusés. Le FAF conseille le salarié pour qu'il mobilise son CPF quand ce dernier s'est vu refuser son CIF. Les OPCA sont devenus OCTA, il y a trop de complexité sur la taxe d'apprentissage (calcul, les affectations...). Avec la loi travail deux régions vont être désignées pour pouvoir récupérer les fonds libres versés à l'OPCA. Ce sont les prémisses pour réduire les OPCA et OCTA et à terme la taxe d'apprentissage sera gérée par les régions (à voir dans les deux ans).

**Jérôme KUJAWA - SADE :** « Depuis la réforme je ne sollicite pas plus l'OPCA puisqu'ils ne répondent pas. Les relations se sont beaucoup dégradées. La seule chose que demande l'OPCA est de faire des versements volontaires. De l'OPCA j'attends du conseil sur l'ingénierie financière, un accompagnement en GPEC, et qu'il se mette à l'heure du digital. Pour le contrôle qualité on va voir comment ils vont se débrouiller.

En 2015 pour la professionnalisation il a tout optimisé, c'est également le cas pour 2016. Sur la période de professionnalisation ils peuvent faire mieux. »

**Valérie LESGUILLONS - DARTY :** « Avec la réforme Valérie ne sollicite pas plus l'OPCA, elle a un interlocuteur qui n'est pas assez réactif et compétent au niveau du national par rapport au précédent. Pour avoir autant de financement que les années précédentes, c'est mission impossible. Grosse chute depuis la dernière loi sur les parcours professionnalisant. Pour cette année encore, l'entreprise confie son plan à l'OPCA pour pouvoir valoriser les actions de formation et obtenir plus de financements. L'OPCA arrive à articuler des parcours. A la fin de l'année elle va se poser la question si elle continue de confier la gestion de son plan à l'OPCA, compte tenu des évolutions.

Ses attentes vis-à-vis de l'OPCA : une simplification administrative, du professionnalisme de la part de ses interlocuteurs, de répondre rapidement aux questions en particulier celles concernant le juridique, et enfin de développer de meilleurs outils, notamment sur les entretiens.

Sur la partie professionnalisation elle a optimisé ses contributions en 2015, pour 2016 heureusement qu'il y a le contrat professionnel ! Par le passé avec seulement la période pro ils récupéraient leur contribution. Aujourd'hui sans les contrats pro ils ne récupèrent pas leur contribution. »



# CONCLUSION

« Depuis deux ans maintenant, la nature du métier de responsable formation en entreprise a évolué. Ce poste central de l'entreprise a trop souvent été injustement perçu comme celui où devait s'exercer un suivi administratif et financier des actions de formation des salariés d'une entreprise.

Désormais, place à l'action, et surtout à la planification stratégique!

Les métiers et les besoins des entreprises évoluent, et cela nécessite une agilité certaine pour faire correspondre efficacement les besoins du salarié devenu maître de son parcours de formation et les besoins de l'entreprise. Sous l'effet du digital, le mouvement de prospective et d'anticipation des tendances futures tend à s'accélérer et à devenir encore plus central à la vie de l'entreprise. Cette réalité ne doit pas pour autant lui faire perdre de vue les objectifs de performance et de rentabilité qui sont aussi les siens dans l'immédiat.

En résumé, ce n'est pas tant le but profond du métier qui change, que sa façon de le faire : plus proactif, plus complet dans la connaissance des outils, plus pointu dans la perception des besoins de l'entreprise et du salarié, plus innovant pédagogiquement, le responsable formation voit son importance et ses compé-

tences croître à mesure que les entreprises prennent conscience de leurs besoins dans ce domaine.

Que ce soit au niveau des outils, des pratiques ou des pédagogies, le digital transforme en profondeur les modèles de la formation professionnelle. Les champs ouverts par cette transition déjà bien entamée se révèlent être particulièrement stimulants pour une entreprise, mais aussi chronophage. D'où l'importance de la veille et de l'action du responsable formation. De plus en plus la formation s'intègre dans les projets de développement et dans la stratégie des entreprises. Il faut privilégier un « mix » plus efficace entre la formation théorique et la mise en application sur le terrain. Il faut impérativement faire participer le manager de proximité de chaque salarié à son développement. C'est ainsi que le taux de transformation sera le plus efficace et mesurable en terme de qualité.

Les défis sont avérés, les perspectives stimulantes. En collant au plus près du terrain et des besoins de sa structure, le responsable formation devient progressivement un véritable manager de la performance, dont la qualité de l'action façonnera durablement le succès futur de son entreprise. »

**Claire GAILLARD**  
Déléguée Générale GARF



# GARF

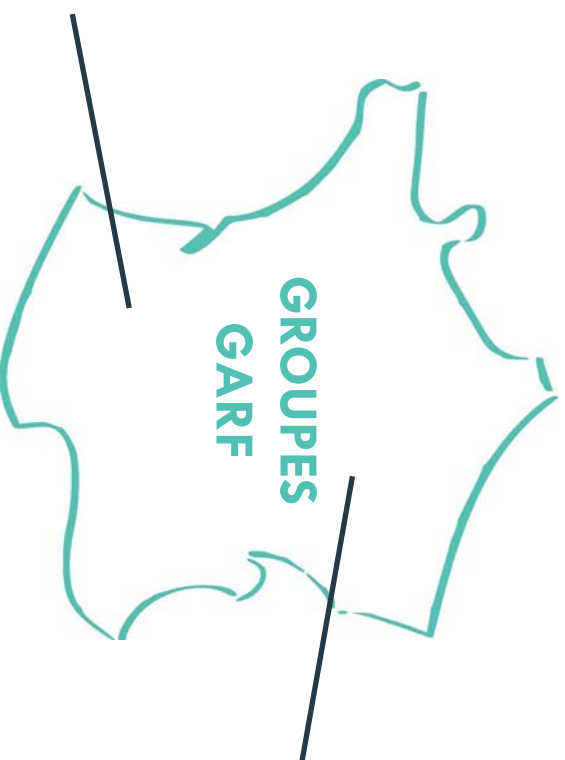
LE RÉSEAU DES  
RESPONSABLES DE FORMATION

ALSACE (Strasbourg)  
AQUITAINE (Bordeaux)  
ATLANTIQUE (Nantes)  
BASSE-NORMANDIE (Caen)  
BRETAGNE (Rennes)  
DAUPHINE SAVOIE (Grenoble)  
FRANCHE COMTE BOURGOGNE (Dijon)  
HAUTE-NORMANDIE (Rouen)  
LYON (Lyon)  
LYON CHALLENGE (Lyon)  
MIDI PYRENEES (Toulouse)  
NORD PAS DE CALAIS (Lille)  
PROVENCE (Marseille)  
VAL DE LOIRE (Orléans)

## LE GARF

RÉSEAU NATIONAL DE PROFESSIONNELS,  
REPRÉSENTANT L'ENSEMBLE DES FONCTIONS ET SEGMENTS  
DE LA FORMATION – DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES EN ENTREPRISE,  
AVEC LE CONCOURS DE DRH, UNIVERSITAIRES,  
OPCA, CONSULTANTS ET EXPERTS

700 ENTREPRISES ADHÉRENTES AU NIVEAU NATIONAL  
21 GROUPES GARF SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE



PARIS 1  
PARIS 11  
PARIS 12  
PARIS CHALLENGE  
PARIS DIGITAL  
PARIS HORIZON  
PARIS OUEST-ETOILE

### Information & Adhésion



# LELEVATEUR DE COMPETENCES .COM

Des formations métiers courtes et qualifiantes pour faire monter en compétences vos salariés.

