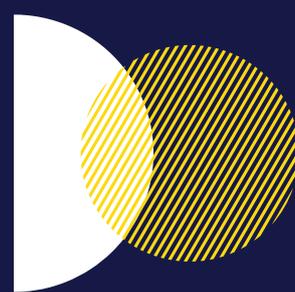


LIVRE BLANC

AVRIL 2022



LA FORMATION

le plan de développement
des compétences, clé de la
performance individuelle
et collective



nibelis.com



AVANT-PROPOS

LE MANQUE DE FORMATION, NUISIBLE À LA PRODUCTIVITÉ DES ENTREPRISES

Pourquoi les entreprises françaises observent-elles une forte baisse de leur productivité depuis la fin des années 1990 ?

La quatrième révolution industrielle bouleverse profondément le marché du travail. Une transformation numérique sans précédent rend prématurément obsolètes les compétences techniques acquises. La fusion des frontières technologiques et physiques ne laisse d'autre choix aux actifs que d'enrichir en continu leurs connaissances afin de maintenir à flot leur employabilité et de répondre aux besoins des entreprises.

Si la productivité des entreprises ne cesse de baisser, cela s'explique ainsi par l'absence d'évolution des compétences des salariés et de fait, une inadéquation entre les postes occupés et le niveau de qualification requis.

D'après le premier rapport du Conseil national de productivité en France (10 juillet 2019) :



des salariés exercent un métier pour lequel ils n'ont pas de qualification adéquate



est sous-qualifié pour le poste qu'il occupe.



des RH font de l'investissement dans le digital learning leur priorité pour 2022.

source / Baromètre Future of HR 2021

De plus, les prévisions annoncent que 60 % des métiers de 2030 n'existent pas encore et plus de 40 % des métiers d'aujourd'hui auront disparu d'ici 20 ans. L'épanouissement professionnel réside donc dans l'adaptation continue aux perpétuelles évolutions des métiers.

Longtemps considérée comme une dépense obligatoire, la formation bénéficie aujourd'hui d'une meilleure reconnaissance, notamment grâce à la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel (5 septembre 2018). Passée de contrainte à investissement, la formation se positionne comme un nouveau levier de performance pour les entreprises.

LE DIGITAL, CLÉ DU RENOUVEAU DE LA FORMATION

La formation professionnelle souffre d'une désaffection de la part de nombreux salariés, qui peinent à croire aux bénéfices annoncés. Le modèle de référence s'essouffle : le format présentiel classique, souvent déployé sur plusieurs jours ou concentré sur une même semaine, perd en efficacité.

Charge aux Services RH de trouver de nouvelles méthodes et de nouveaux outils facilitant l'acquisition de nouvelles compétences. Leur meilleur allié : le digital. Qu'ils concernent l'acquisition des compétences ou l'évaluation, les outils numériques facilitent considérablement l'apprentissage. A distance, en dehors des horaires de bureau, en vidéo ou via le jeu, il est aujourd'hui possible de se former à tout moment et par tous les moyens.

A vos marques, prêts, formez vos salariés et boostez l'efficacité de votre organisation !



SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	02
SOMMAIRE	03
INTRODUCTION	04
1. FORMATION PROFESSIONNELLE : CE QUE DIT LA LOI	05
Transition du plan de formation vers un plan de développement des compétences	
Nouvelle définition accordée à une action de formation	
De nouveaux opérateurs obtiennent leur agrément	
Mise en ligne de l'application CPF	
2. VERS LA RÉVOLUTION DU PARCOURS DE FORMATION	09
Formation : pourquoi rebute-t-elle autant les salariés ?	
Employeurs, identifiez – formez – évaluez !	
3. LUTTER CONTRE LES PÉNURIES DE COMPÉTENCES	19
Evolution de la prise en charge des frais pédagogiques par l'état	
Upskilling, reskilling, cross-skilling : quand les compétences se musclent et s'entrecroisent	
CONCLUSION	23

INTRODUCTION

LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES SALARIÉS, LE GRAND HANDICAP DES ENTREPRISES FRANÇAISES



C'est le nombre de PDG affirmant que la **pénurie de compétences** :

- **menace la croissance** de leur entreprise,
- **nuit à la qualité** du travail effectué,
- **réduit les chances** de saisie de certaines opportunités commerciales.

Le gouvernement tire la sonnette d'alarme : bon nombre d'entreprises peinent à recruter des profils qualifiés de « mouton à 5 pattes » et à former les salariés en poste depuis plusieurs années.

En cause ?

D'une part, la **logique de recrutement** s'appuie bien souvent sur la recherche de la « perle rare », opérationnelle sans délai. Résultat : certaines organisations observent un manque, voire une absence totale, de candidatures suite à la publication de leurs offres d'emploi. Une annonce requérant plusieurs années d'expérience sur un poste, un niveau d'études élevé ou encore la maîtrise de multiples langues étrangères, peut décourager un candidat ne répondant pas parfaitement à l'ensemble des critères énoncés.

LES FRANÇAIS S'EMPARENT DE LEUR DROIT À LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Il semble y avoir une prise de conscience ces dernières années de l'importance à se former pour gagner en adaptabilité. La pandémie n'est pas étrangère à ce regain d'amour pour la formation, rempart pour parer à l'incertitude économique.



des actifs projettent de **suivre une formation** dans les 12 mois à venir



des personnes interrogées disent que leur métier évolue très vite (**+ 9 points par rapport à 2020**)

Source : Baromètre Centre Inffo CSA 2021

COMMENT DYNAMISER LA FORMATION ET ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES DANS L'OPTIMISATION DE LEUR PROCESSUS ?

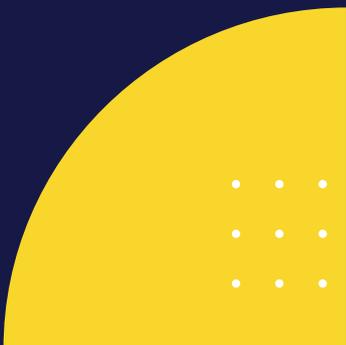
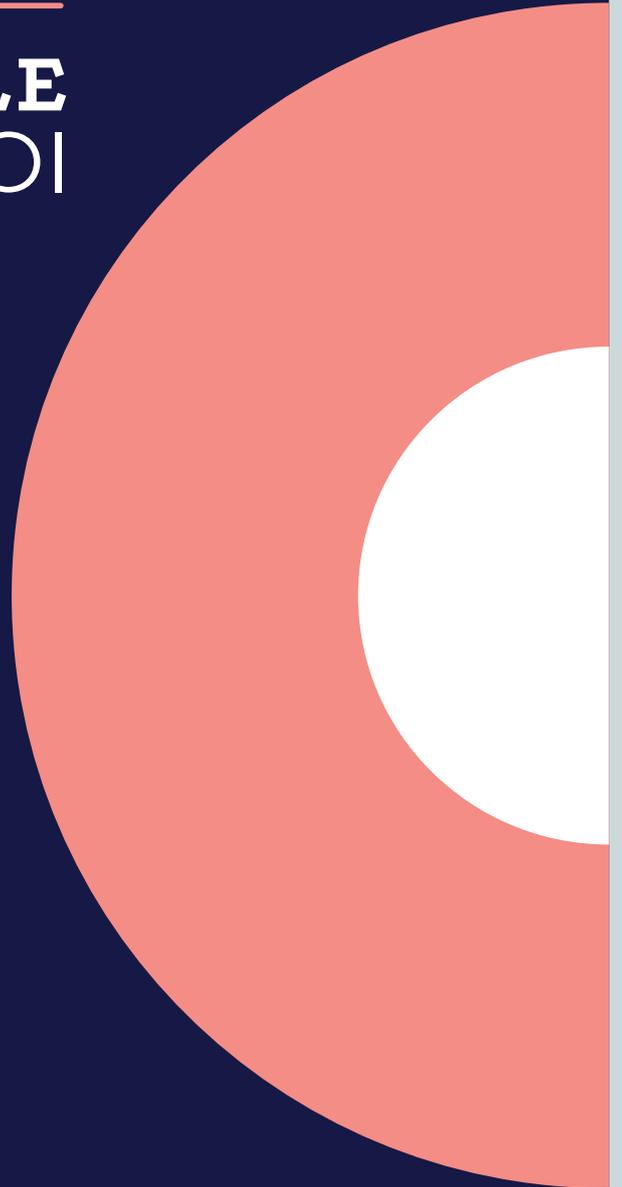
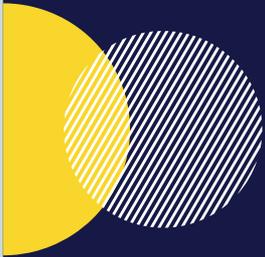
Ce livre blanc vous offre toutes les clés pour optimiser l'activité de formation et favoriser la rétention de vos salariés.

Bonne lecture !



1.

FORMATION —————
PROFESSIONNELLE
CE QUE DIT LA LOI



La formation a fait l'objet d'une **refonte structurelle**. Déployé sur 4 ans, le plan d'action initié en 2018 suite à l'adoption de la loi Avenir professionnel poursuit l'objectif de favoriser le renouvellement des compétences des actifs et de booster la productivité des entreprises françaises.

L'employeur doit répondre à deux obligations légales concernant la formation professionnelle :

1. L'adaptation du salarié à son poste de travail,
2. Le maintien des salariés dans leur emploi.

TRANSITION DU PLAN DE FORMATION VERS UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Le plan de développement des compétences constitue un **document consolidant l'ensemble des actions de formation retenues par l'employeur pour ses salariés**. Ce nouveau dispositif permet aux salariés de suivre des « actions de formation » à l'initiative de leur employeur, par opposition aux formations qu'ils peuvent suivre de leur propre initiative grâce au CPF (article L.6312-1 nouveau du Code du Travail).

ÉTABLIR UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES N'EST PAS SIMPLE

Les besoins de formation sont souvent d'origine très diverses et nécessitent parfois des arbitrages complexes.

- Identifier et définir les besoins de formations des collaborateurs (réglementaires, stratégiques pour l'entreprise, développement personnel, ...)
- détailler leurs actions et les prioriser,
- puis partager le plan de développement des

compétences auprès de la Direction, aux membres du Comité d'Entreprise puis aux salariés.

Notez que dans les entreprises d'au moins 50 salariés, le comité social et économique (CSE) est consulté sur les orientations stratégiques de l'entreprise, notamment en matière de formation professionnelle. Cette consultation porte chaque année sur les orientations de la formation professionnelle dans l'entreprise et sur le plan de développement des compétences (article L 2312-24 du code du travail).

NOUVELLE DÉFINITION ACCORDÉE À UNE ACTION DE FORMATION

Par « action de formation », le ministère du Travail entend « un **parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel** » pouvant être réalisé « en tout ou partie à distance » ou « en situation de travail » en plus de la traditionnelle formation en présentiel (art. L.6313-2 nouveau du CT). L'accent est davantage mis sur **l'acquisition des compétences** que sur les moyens déployés.

LE COMPTE PERSONNEL DE FORMATION

Le compte personnel de formation (CPF) permet aux salariés de financer les formations de leur choix dans le but d'acquérir un premier niveau de qualification ou de développer leurs compétences et leurs qualifications (code du travail, art. L.6111-1). Depuis le 1^{er} janvier 2019, le CPF est alimenté en euros, à hauteur de **500 euros** par année de travail dans la limite de **5 000 euros** pour les salariés à temps plein (800 euros dans la limite de 8 000 euros pour les salariés peu qualifiés).

Les salariés à temps partiel dont la durée de travail est au moins égale à un mi-temps bénéficient des mêmes droits que les salariés





à temps plein. A contrario, les salariés à temps partiel en dessous du mi-temps, ceux qui n'ont pas bénéficié d'une année pleine de travail salarié, ceux qui ont été absents pendant l'année, comptabilisent un droit au CPF au prorata de leur temps de présence. Le CPF est personnel, seul le salarié peut décider de l'utiliser pour se former.

L'employeur ne peut donc pas imposer au salarié de mobiliser son compte pour financer une formation. Cependant, il est toujours possible de coconstruire un projet de formation en combinant plan de développement des compétences et CPF.



ATTENTION AUX ARNAQUES

Ne donnez jamais vos codes CPF. Ils vous sont propres et personnels. Les parrainages, les offres d'emploi conditionnées à l'utilisation de votre CPF ou toute autre sollicitation sont des pratiques frauduleuses.

Pour utiliser votre CPF, un seul site officiel **moncompteformation.gouv.fr**

Nous vous recommandons de redoubler de vigilance lors de votre navigation sur internet. Beaucoup de fraudes (usurpation d'identité principalement) ont été déclarées en 2021 - 2022.

AGRÈMENT DE NOUVEAUX OPÉRATEURS

Depuis le 1^{er} avril 2019, **onze opérateurs de compétences supplémentaires sont agréés**, accueillant les entreprises ne dépendant d'aucune convention collective ou accord national de branche sur la formation dont l'activité principale relève de son champ d'intervention.

MISE EN LIGNE DE L'APPLICATION CPF

La réforme souhaite accorder **davantage de liberté aux salariés apprenants** : ils deviennent **acteur majeur de leur évolution professionnelle**. C'est la raison pour laquelle l'application en ligne CPF facilite le pilotage des formations, supprimant tout intermédiaire. Les salariés peuvent :

- suivre leurs droits et démarches,
- trouver des formations en lien avec leur secteur d'activité, leur région et leur disponibilité,
- s'inscrire et payer en ligne en toute autonomie,
- consulter le taux d'insertion sur le marché du travail relatif à une formation et connaître le salaire prévisionnel à l'embauche,
- consulter et rédiger des commentaires pour chaque formation suivie.

UN NOUVEL INTERLOCUTEUR POUR LE VERSEMENT DES CONTRIBUTIONS

Autre changement marquant ce début d'année 2022 : le transfert de la collecte des contributions de formation professionnelle et de la taxe d'apprentissage aux Urssaf et à la MSA (Mutualité sociale agricole). Le calcul et le paiement des contributions s'effectuent désormais sur une base mensuelle par un vecteur unique : la déclaration sociale nominative (DSN) par laquelle transitent déjà les cotisations sociales. Retardé d'un an, ce changement s'inscrit dans une logique de simplification et d'optimisation de la collecte.

2022, DERNIER ACTE DE LA LOI AVENIR PROFESSIONNEL

La transformation du système de la formation ébauchée en 2018 s'achève cette année avec l'entrée en application des dernières mesures phares issues de la loi « avenir professionnel ». Ces trois dernières années ont en effet été marquées par d'importants changements. De nouveaux dispositifs de formation ont fait leur apparition. D'autres ont été modernisés. Certains acteurs ont disparu, d'autres comme les opérateurs de compétences - qui ont pris la suite des Opcv - en 2020 ont été créés.

Plus structurantes encore, la libéralisation du marché de l'apprentissage et la désintermédiation du compte personnel de formation (CPF) ont fait entrer les prestataires de formation dans une nouvelle ère.

Soumis à une concurrence plus rude et à un nouveau mode de financement dans le champ de l'apprentissage, ces acteurs doivent repenser leur modèle économique et se soumettre à de nouvelles obligations.

QUALIOPi DEVIENT LA NORME

Depuis le 1^{er} janvier 2022, **la certification Qualiopi est désormais indispensable** pour intervenir sur les fonds publics ou mutualisés. Cette nouvelle démarche qualité, basée sur un référentiel national et validée par des procédures d'audit mises en œuvre par des certificateurs indépendants, marque une rupture par rapport à l'ancien système. Elle fait entrer les organismes de formation dans une logique d'amélioration continue de leur process.

PLUS DE 28 000 PRESTATAIRES

avaient déjà décroché le sésame ou étaient engagés dans le processus de certification au 1^{er} janvier 2022.

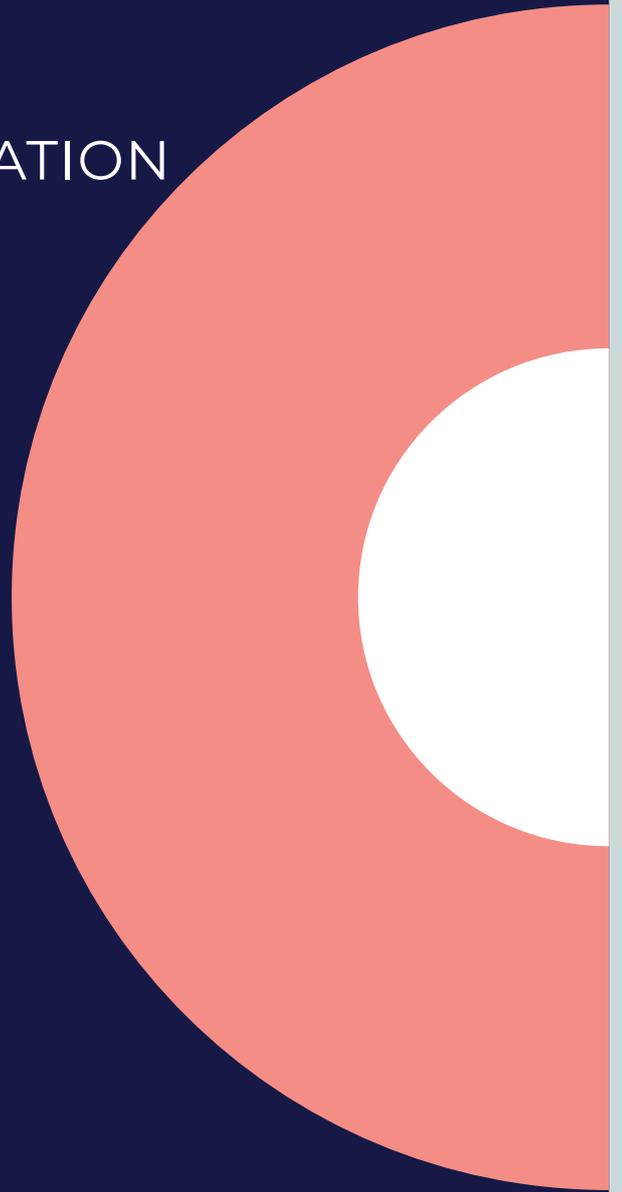
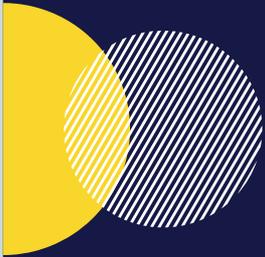
LE SAVIEZ-VOUS ?

Le centre de formation Nibelis est certifié Qualiopi.



2.

VERS _____
LA RÉVOLUTION
DU PARCOURS DE FORMATION



COMMENT REDYNAMISER LA FORMATION ?

La formation peut parfois être considérée ou apparaître comme une mise en avant des RH ou une perte de temps par certains salariés. Pour éviter cela, il faut la valoriser. Heureusement, plusieurs moyens simples à mettre en place existent.

“ Le développement professionnel est valorisé, mais nous manquons de processus et d’initiatives clairs⁴. ”

“ Il semble que les RH veulent juste cocher des cases et n’ont pas de véritable stratégie pour améliorer les compétences des employés⁴. ”

Seuls 37 %⁴ des employés affirment avoir consulté le programme ou le portail de formation de leur entreprise en vue d’obtenir des conseils ou des recommandations sur leur travail ou leur carrière en 2019.

LES FREINS POUR LES SALARIÉS



LES SALARIÉS MANQUENT DE TEMPS

Près de 50 % des salariés⁴ déplorent le **manque de temps à consacrer à la formation**. Bien que le temps passé en formation serve l’efficacité et la productivité des travailleurs, ces derniers le perçoivent comme un obstacle à l’avancée de leurs projets à court terme.

C’est l’une des raisons pour laquelle le **format traditionnel s’essouffle** : format présentiel classique / déployé sur plusieurs jours ou concentré sur une même semaine / une journée entière à écouter le formateur. Rester concentré du matin au soir, tout en devant mettre de côté ses obligations professionnelles : c’est trop en demander à de nombreux actifs, notamment lorsqu’ils portent des responsabilités managériales.



LA SOLUTION : LE MOBILE LEARNING

Le mobile learning constitue LA solution. Complet et disponible à tout moment, il fait naître de nouvelles méthodes de formation tel que le **micro-apprentissage**. Il s’agit d’un **mode de formation souvent déployé au format vidéo segmenté en séquences de 30 secondes à 5 minutes**. Les moments de formation sont facilités, multipliés et réguliers grâce à l’utilisation du **smartphone**.

Le format plébiscité :

- des sessions **courtes**,
- un apprentissage **dynamique et interactif**, favorable à la mémorisation et la mise en pratique,
- un parcours **adapté** et un contenu **consommable à tout moment**.

L’apprenant d’aujourd’hui souhaite **choisir son lieu et ses horaires d’apprentissage** répondant à ses besoins et servant ses objectifs de développement professionnel.



⁴Les pratiques d’apprentissage des employés, étude menée par Degreed et Harvard Business Publishing



LES FREINS POUR LES SERVICES RH

Plus de 60% des responsables formation ne se sentent pas suffisamment équipés pour mettre en place un plan de développement de compétences performant et suivre leurs actions de formation !



APPLIQUER LES NOTIONS ACQUISES PAR LES SALARIÉS

Tout apprentissage reste vain si les éléments théoriques nouvellement acquis ne sont pas appliqués. Le modèle de formation actuel **évalue davantage la mémorisation des notions enseignées et très rarement la maîtrise opérationnelle.**

En 2020, un salarié performant est un salarié en perpétuel renouveau, s'adaptant aux fluctuations de son entreprise et son marché.

La compréhension de ces enjeux est cruciale : elle détermine à la fois la **capacité d'adaptation des salariés et les gains de productivité** d'une entreprise.



LE PLANNING DE MISE EN ŒUVRE

La problématique identifiée dans le modèle de formation traditionnel réside dans la finalité. Jusqu'à présent, une formation efficace et performante est évaluée suivant les critères ci-après :

- le contenu,
- l'animation,
- la documentation remise,
- l'organisation et les conditions matérielles,
- la réponse aux objectifs,
- la satisfaction globale.



NIBELIS PEUT VOUS AIDER

Avec sa solution cloud de gestion de la formation, Nibelis accompagne la fonction RH notamment sur les aspects suivants :

- collecte en toute facilité des besoins de formation des équipes et définition d'un plan de développement des compétences sur mesure,
- simplification de toute la gestion administrative : organisation des stages, sessions, inscriptions...
- garantie du respect des obligations légales,
- reporting : suivi et analyse de vos indicateurs.



Cependant, de bons résultats aux questions afférentes au contenu traduisent seulement une bonne mémorisation à court terme.

Quid de la mise en application sur le long terme ? Deux solutions s'offrent aux entreprises.

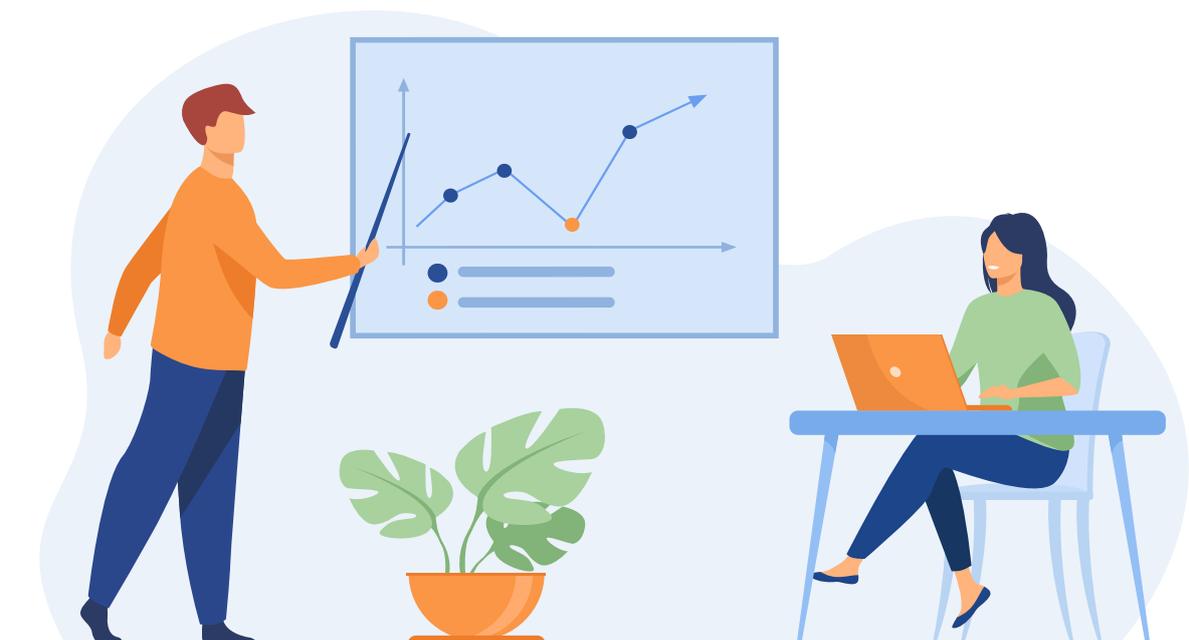
1. Lors de l'entretien d'évaluation annuel ou une entrevue dédiée, le manager évalue la performance du formé à l'aide d'indicateurs qu'ils auront identifiés ensemble après la formation.

LE CONSEIL NIBELIS

Un planning de mise en application des compétences et des projets à mener facilite le suivi des nouveaux acquis.



2. Aussi émergent au sein des entreprises des départements « Learning & Development » ou « Training & Development » multipliant les variétés de méthodes sur ou hors site visant l'acquisition :
 - de savoirs ou connaissances nécessaires à la prise en main d'un poste,
 - de savoir-faire ou compétences techniques,
 - de savoir-être ou qualités humaines.



⁵Les Miniguides « Comment évaluer une action de formation », Centre-inffo

EMPLOYEURS, IDENTIFIEZ – FORMEZ – ÉVALUEZ !

Depuis le vote de la loi Avenir professionnel, les salariés gagnent en autonomie concernant leur évolution professionnelle. Cependant, la formation des salariés demeure une obligation légale pour les entreprises. Pour rappel, l'obligation de formation couvre les 5 cas suivants :

- les salariés **nouvellement embauchés**,
- les salariés **en CDD**,
- les salariés **en changement de poste ou de technique**,
- les salariés **reprenant le travail après un arrêt** d'au moins 21 jours,
- les salariés **liés par un contrat de travail temporaire** (excepté les remplaçants appelés en urgence, dotés de la qualification nécessaire).

Manquent à l'appel, les salariés en CDI depuis plus de 4 mois, période moyenne de la période d'essai.

Comment concevoir une offre de services performante, couvrant l'ensemble des besoins de l'entreprise tout en répondant aux attentes de chacun des salariés ?

Le triptyque **identification – formation - évaluation** constitue la solution la plus performante.



1. IDENTIFIEZ

Avant de former, il convient d'identifier les leviers de développement des collaborateurs. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (**GPEC**) constitue un excellent outil de pilotage RH, visant à **prévenir et analyser les choix stratégiques à opérer**. Obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés, cette « boîte à outils » aide les Services RH à s'assurer que l'organisation dispose des bonnes compétences, servant ses objectifs d'aujourd'hui et de demain.

Grâce à la GPEC, les RH s'investissent sur de nombreux enjeux :

- la création de parcours de mobilité,
- l'établissement d'une trame claire et précise pour les entretiens annuels,
- la cartographie des compétences existantes,
- la formalisation d'un plan de développement des compétences,
- la réalisation de bilans de compétences,
- le recueil des attentes et des perspectives d'évolution,
- la mise en place de tutorats visant la bonne transmission des connaissances et savoir-faire⁶.

⁶*La mise en place d'une GPEC en entreprise*

L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL : UN PROCÉDÉ GAGNANT -GAGNANT



1. ENTRETIEN

écoute active des attentes du salarié
et saisie des besoins,



2. IDENTIFICATION DES FORMATIONS

correspondant aux fonctions assurées
par le salarié et favorisant
son évolution professionnelle



3. REGAIN D'INTÉRÊT D'INTÉGRATION

pour ses missions
et son entreprise



4. PRODUCTIVITÉ ET EFFICACITÉ

des équipes
décuplées



5. SATISFACTION ET FIDÉLISATION

des salariés

Si l'entretien professionnel constitue le meilleur moyen d'échanger sur les attentes du salarié, ce moment s'avère également propice à la recommandation de formations par le manager.



QUELLES RAISONS POUR LES SALARIÉS À SE FORMER ?



62 %

des salariés se forment pour développer leurs compétences



50 %

pour s'adapter à l'évolution de leur métier



34 %

pour obtenir à plus long terme une évolution professionnelle/promotion

Force est de constater que les salariés **attendent une implication de l'entreprise dans leur développement professionnel**, ce qui ne les empêche pas de s'auto-former régulièrement via des articles et des ouvrages spécialisés, des vidéos ou encore les réseaux sociaux⁸.

Au vu des pratiques d'apprentissage des salariés, les outils digitaux constituent les meilleurs alliés des Services RH pour la gestion mais aussi le suivi des formations. À l'aide du logiciel Compétences & Évaluations de Nibelis, les managers et les Services RH identifient aisément les besoins des salariés :

- **31 % des actifs** ont suivi une formation en 2021 (+ 2 points par rapport à 2020),
- **60 % des individus** formés en 2021 l'ont fait de leur propre initiative versus en 2020, 1 actif sur 2 était formé à l'initiative de son employeur

Source : enquête Visiplus Academy et BVA - 2022



2. FORMEZ

Une étude⁹ a identifié le dysfonctionnement majeur de la formation au sein des entreprises : le **manque de cohérence entre les formations proposées par les entreprises et les réels besoins des salariés**.

Par exemple, une formation sur la faculté de travailler en équipe reste abstraite : il s'agit d'une formation sur l'aspect comportemental – une « soft skill » - à l'heure où l'on observe une réelle déperdition des compétences techniques.

Au vu du contexte évolutif du marché, comment garantir une parfaite adaptation des compétences salariés aux postes occupés ?

Depuis l'avènement du mobile first, de nombreux sites internet et applications ont été pensés pour accompagner la consommation accrue de contenus sur smartphone. D'après le modèle en « 70-20-10 », on estime que l'apprentissage se réalise à :

- 70 % de manière informelle,
- 20 % dans un contexte social,
- 10 % dans des conditions formelles.

Ainsi, le mobile constitue le premier support de formation informelle. Réenchanter la formation consisterait donc à reconnaître tous les moments d'apprentissage, formels et informels, comme faisant partie intégrante du processus de formation du salarié.

⁷Au cours des 5 dernières années, les personnes satisfaites étaient 21 % moins susceptibles de quitter leur entreprise pour un nouveau poste (Sears, "2017 Retention Report", Work Institute)

⁸Les pratiques d'apprentissage des employés, Degreed et Harvard Business Publishing

UN MODÈLE INNOVANT

Les Services RH ou les managers peuvent éditer une liste personnalisée de formation à suivre par poste (vision macro) et par salarié après leur entretien et suivant leurs objectifs professionnels.

L'idée ? Fournir un service sur-mesure répondant précisément aux attentes et aux besoins de chaque salarié.

Grâce au digital learning, les formats sont infinis : blended learning, MOOC, COOC, SPOC, podcast... Ces notions ne vous sont pas familières ? Tour d'horizon des nouveaux visages des sessions de formation les plus plébiscitées ces dernières années :

	DÉFINITION	FORMAT	OBJECTIFS / RÉSULTAT
BLENDED LEARNING	L'apprentissage "mêlé" combine la formation digitale et en présentiel.	Parcours mixant apprentissage à distance et en salle de formation	Démultiplier les temps et les formats d'apprentissage pour favoriser l'implication
MOOC	Le « Massive Open Online Course » constitue un nouveau type de formation gratuite en ligne.	Vidéos, contenus texte, forums de discussions	Possibilité d'obtention d'une certification
COOC	Le « Corporate Online Open Course » constitue un cours en ligne dispensé par une entreprise. Il s'agit d'une version privée du MOOC.	Cours conçus pour les collaborateurs d'une entreprise et/ou ses clients	Développer les compétences techniques et comportementales des collaborateurs
SPOC	Le « Small Private Online Course » est organisé en cercle restreint pour un apprentissage personnalisé.	Cours payants ouverts dispensés à une dizaine de personnes maximum spécialisée dans un domaine précis	Cours diplômants sur un sujet spécialisé
PODCAST	Le « podcast » se présente sous la forme d'un contenu audio gratuit disponible à tout moment.	Replay d'émission de radios, diffusion directe auprès du public, déclinaison de contenu émanant de la presse écrite (<i>Les Echos, Le Parisien...</i>)	Consommer à tout moment ses émissions favorites

3. ÉVALUEZ

L'évaluation des compétences acquises de manière informelle constitue un incontournable. La loi du 5 mars 2014 (article L.6362-5 du Code du Travail) oblige les entreprises à évaluer leurs formations et justifier leurs actions de formation à l'aide de :

- Listes d'émargement,
- Rapports d'atteinte des objectifs,
- Entretiens individuels...

De plus, **la qualité** a été placée au cœur de la réforme de la formation professionnelle, ne laissant d'autre choix aux entreprises que de suivre précisément les résultats. Il convient de réfléchir à de **nouveaux indicateurs** à même d'évaluer cette pédagogie émergente dite participative. Pour apprécier les nouvelles aptitudes professionnelles du salarié, il est possible de s'aider d'une grille, de mener un entretien plus informel...

À noter : si l'employeur choisit de mettre en place ce dispositif, tous les collaborateurs doivent en bénéficier.

Voici quelques idées d'indicateurs RH à suivre pour évaluer les nouveaux formats d'apprentissage :



Autant de leviers aisément modélisables au sein d'un logiciel dédié. Le module Formation de Nibelis facilite la **gestion de la formation** (recueil de souhaits, plans de développement des compétences, planification des sessions de formations...) et **offre une analyse précise de la performance** (suivi individuel, prévision des formations prévues à l'année, plans complets et simplifiés).



RAPPEL : NE PAS CONFONDRE ENTRETIEN D'ÉVALUATION ET ENTRETIEN PROFESSIONNEL

	ENTRETIEN D'ÉVALUATION	ENTRETIEN PROFESSIONNEL
Définition	L'entretien d'évaluation mobilise les managers et les professionnels RH visant à identifier les forces et les axes d'amélioration des salariés	L'entretien d'évaluation mobilise les managers et les professionnels RH visant à identifier les forces et les axes d'amélioration des salariés
Fréquence	1 fois par an	Tous les 2 ans
Obligatoire	NON	OUI



CE QU'IL FAUT RETENIR

La formation professionnelle **se digitalise et se nomadise** : le digital learning permet un **apprentissage permanent** et alimente le **modèle de consommation « snackable »** prisée par les nouvelles générations. Bien qu'il revienne aux salariés de prendre en main leur évolution professionnelle, l'employeur a également son rôle à jouer. Charge aux services Formation & RH de s'adapter aux nouvelles pratiques sociétales.

Les clés d'une formation salarié réussie :

- **identification des compétences de l'entreprise,**
- **formation continue des salariés,**
- **évaluation des compétences acquises.**



3.

LUTTER —————

CONTRE LES PÉNURIES
DE COMPÉTENCES



EVOLUTION DE LA PRISE EN CHARGE DES FRAIS PÉDAGOGIQUES PAR L'ETAT.

Depuis la crise du COVID-19, le gouvernement a renforcé le dispositif de formation afin de répondre aux besoins des entreprises ayant placé leurs salariés en activité partielle. Les formalités sont simplifiées et les entreprises n'ont plus qu'à signer une convention avec la Direccte (ou l'OPCO) pour une totale prise en charge des frais de formation.

Depuis le 1^{er} novembre 2020¹² : **70% de prise en charge des frais pédagogiques** pour les formations des salariés en activité partielle et 80% pour les salariés en activité partielle de longue durée.

UPSKILLING, RESKILLING, CROSS-SKILLING : QUAND LES COMPÉTENCES SE MUSCLENT ET S'ENTRECROISENT

La pénurie de compétences techniques dans les entreprises françaises est avérée : les Directions déplorent un manque de productivité croissant.

Alors que le phénomène de « zapping professionnel » s'accroît, les salariés se projettent de moins en moins à long terme dans leur entreprise. Exercer le même métier toute une vie devient l'exception. Les collaborateurs changent de fonction, de secteur d'activité aisément au cours de leur vie professionnelle, la transition étant facilitée par une offre de formation élargie et plus accessible¹³.

Au sein de son entreprise ou en toute autonomie, se former à un nouveau métier ou acquérir de nouvelles compétences fait désormais partie intégrante du parcours professionnel. Les responsables Formation en première ligne explorent et imaginent les moyens les plus innovants pour embrasser ces nouveaux enjeux. Zoom sur les nouvelles pratiques de recrutement et les diverses méthodes de formation en entreprise.

¹²travail-emploi.gouv.fr

¹³PricewaterhouseCoopers « 22nd Annual Global CEO Survey » (janvier 2019)

La polyvalence ou le cross-skilling : le grand classique des entreprises

Accompagner les salariés dans l'élargissement de leur domaine de compétences constitue une pratique très répandue. Bénéfique à la fois pour le salarié et l'entreprise, la polyvalence aide le salarié à gagner en agilité et par conséquent, en productivité. La pluralité des tâches améliore la compréhension du métier et la qualité du travail est positivement impactée. D'ailleurs, les profils atypiques séduisent de plus en plus les recruteurs, attirés par leur forte capacité d'adaptation et leurs éventuelles multiples expériences.

Up skilling ou booster ses compétences techniques : la base du développement professionnel

Une étude¹⁴ révèle que l'obsolescence des compétences est avérée. Les métiers d'aujourd'hui seront contraints d'évoluer. En cause ? La transformation numérique. Afin de répondre à l'objectif principale d'innovation des entreprises, il est devenu impératif pour les salariés de veiller les nouvelles tendances,

de faire des courtes formations, de suivre des conférences spécialisées dans leur domaine. Tous les moyens sont bons pour booster ses compétences et approfondir ses connaissances ! Les bénéficiaires à court et moyen terme profiteront tant au service du salarié qu'à l'entreprise tout entière.

Reskilling, quand l'inadéquation des compétences techniques n'est plus un obstacle

Le manque de qualification ne doit pas être un obstacle insurmontable à l'accès à un poste.

L'accent est mis sur la formation, l'entreprise devant contribuer à l'adaptation du salarié à son poste de travail. Certaines compétences comportementales - soft skills - favorisent le recours à ce type de pratique : adaptabilité, ouverture d'esprit, force de proposition, etc.

L'avènement des soft skills décloisonne les méthodes de recrutement : l'ouverture de poste à des profils atypiques constitue une nouvelle dynamique boostant la productivité des équipes notamment.

CE QU'IL FAUT RETENIR

Les compétences acquises de manière collégiale ne déterminent plus l'ensemble du parcours professionnel d'un actif. La vie professionnelle se conjugue aujourd'hui au pluriel ! La formation, mise au cœur de la stratégie des entreprises performantes, nourrit la polyvalence et le développement professionnel des salariés. Le manque ou l'absence de qualification ne sont plus des obstacles pour la mobilité, des solutions existent pour accompagner la transition professionnelle.



¹⁴"La révolution des métiers", étude menée par le cabinet EY et LinkedIn 2019)



LE LOGICIEL RH FORMATION DE NIBELIS APPORTE PLUSIEURS BÉNÉFICES À VOTRE ENTREPRISE



Structurer efficacement la politique de formation de votre entreprise



Sécuriser la collecte des besoins en formation de vos collaborateurs



Gagner du temps en décentralisant vos processus et en responsabilisant vos managers.



Aider votre Service RH à construire son plan de formation prévisionnel, à piloter simplement les sessions de formation (inscriptions, budget, documents), à analyser et à simplifier les coûts directs et indirects.



Une gestion productive et efficace des compétences internes de votre entreprise est ainsi assurée.



CONCLUSION —

LA FORMATION : DEMAIN SE PRÉPARE AUJOURD'HUI

À l'heure où les entreprises poursuivent un objectif de compétitivité, le premier levier de performance réside dans les compétences des collaborateurs.

La formation s'est transformée. **À distance, hors des horaires de bureau, en présentiel, via un outil full web...** Nombreux sont les formats d'apprentissage qui peuvent être déployés pour une agilité optimisée. **Les organisations doivent concentrer leur attention sur les systèmes d'évaluation** mis en place, afin d'ajuster au mieux leur politique RH et de mesurer les résultats générés par les actions de formation.

L'établissement d'un **plan de développement** des compétences favorise la projection des salariés au sein de l'entreprise. À l'ère de l'infidélité des actifs, la multiplication des expériences professionnelles gagne en attractivité face à l'engagement. **Un apprentissage continu et efficient participe à la rétention des meilleurs talents.**

Et vous, où en êtes-vous ?



LA SOLUTION PAIE & FULL WEB

adossée à un service révolutionnaire



Quels que soient votre secteur d'activité et la taille de votre entreprise, **Nibelis est le partenaire expert** pour la **gestion performante** de votre Paie & de vos RH.



nibelis.com

AGENCE RHÔNE-ALPES
40, avenue Pompidou
69003 Lyon
Tel. 04 72 68 69 40

AGENCE NORD
6, rue Jean Roisin
59000 Lille
Tel. 03 28 38 41 41

AGENCE OUEST
12, Rue du Chapeau-Rouge
44000 Nantes
Tel. 02 53 44 94 80

AGENCE SUD-OUEST
298, Allée du Lac
31670 Labège
Tel. 05 34 40 11 84

SIÈGE SOCIAL
116, rue Jules Guesde
92300 Levallois-Perret
Tel. 01 46 17 07 77

APPEL GRATUIT
0 805 033 805
@ contact@nibelis.com



AGENCE EST
Espace Européen de l'Entreprise
3 allée de Stockholm
67300 Schiltigheim
Tel. 03 67 10 25 30

AGENCE SUD-EST
22, rue Guillibert de la Lauzière
Parc du Golf - Bât 22
13290 Aix-en-Provence
Tel. 04 42 66 79 79

AGENCE AQUITAINE
198, avenue du Haut Lévêque
Parc d'activité ENORA PARK
Immeuble 2
33600 Pessac
Tel. 05 35 54 79 10

