

L'évaluation des formations par les entreprises et les salariés

Approfondissements et méthodes

Delphine Beraud

Département Formation et certification (DFC)
Céreq

Céreq

10 place de la Joliette
BP 21321
Marseille Cedex 02

Ce document est présenté sur le site du Céreq afin de favoriser la diffusion et la discussion de résultats de travaux d'études et de recherches. Il propose un état d'avancement provisoire d'une réflexion pouvant déboucher sur une publication. Les hypothèses et points de vue qu'il expose, de même que sa présentation et son titre, n'engagent pas le Céreq et sont de la responsabilité des auteurs.

Mai 2015

AVANT PROPOS

Ce document apporte des compléments à une étude parue en janvier 2015 dans la collection des *Bref du Céreq*. Il détaille la méthodologie utilisée ainsi que les modèles statistiques ayant permis de parvenir à ces résultats. Pour accéder à cette synthèse :

Les PME s'intéressent de plus en plus aux effets de la formation, Delphine Beraud,
Bref n°330, janvier 2015

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	5
1. DES ENTREPRISES PLUS ATTENTIVES AUX EFFETS DES FORMATIONS ?.....	6
1.1. Une hausse importante de la mesure de la satisfaction des formés.....	7
Tableau 1 - Taux de formation et taux d'évaluation selon la taille des entreprises	
1.2. Les PME de plus en plus sensibles à l'impact des formations sur leur performance économique et sur celle de leurs salariés ?	9
Tableau 3 - Evaluation de la performance économique de l'entreprise à l'issue de la formation par les entreprises formatrices	
Tableau 4 - Evaluation de la performance des salariés à l'issue de la formation par les entreprises formatrices	
1.3. L'évaluation de l'acquisition de compétences des stagiaires est plus fréquente dans les entreprises à forte composante ouvrière.....	12
Tableau 5 - Evaluation de l'acquisition des compétences à l'issue de la formation par les entreprises formatrices	
2. LES RAISONS POUR LESQUELLES LES ENTREPRISES FORMENT LEURS SALARIES EN 2010 : PERFORMANCES ECONOMIQUE OU DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ?.....	14
Tableau 6 - Raison principale pour laquelle les entreprises formatrices forment leurs salariés	
Tableau 7 - Les entreprises forment principalement dans le but d'atteindre des objectifs de performance	
Tableau 8 - Les entreprises forment principalement dans le but de fidéliser et motiver les salariés	
3. L'EVALUATION DES FORMATIONS PAR LES SALARIES	16
Tableau 9 - Objectifs visés par la formation, selon la taille de l'entreprise du salarié ayant réalisé cette formation	
Tableau 10 - Taux de formation ayant atteint son objectif, selon l'objectif attendu et la taille de l'entreprise du salarié ayant réalisé cette formation	
Tableau 11 - La formation suivie a atteint son objectif	
CONCLUSIONS	20
ANNEXE 1 : LE MODELE D'EVALUATION DE LA FORMATION DE KIRKPATRICK	21
ANNEXE 2 : TRIS CROISES	23
ANNEXE 3 : EFFETS DE LA FONCTION DU REpondant A L'ENQUETE SUR LES VARIABLES D'EVALUATION.....	26
ANNEXE 4 : EVALUATION DES FORMATIONS PAR LES ENTREPRISES	29
ANNEXE 5 : RAISON PRINCIPALES POUR LAQUELLE L'ENTREPRISE A FORME SON PERSONNEL EN 2010.....	30
ANNEXE 6 : LA FORMATION A ATTEINT SON OBJECTIF.....	31

INTRODUCTION

Un des objectifs de la réforme de la formation professionnelle du 5 mars 2014 vise à mettre en œuvre une politique destinée à contrôler la qualité des actions de formation. Le législateur définit les critères permettant de juger de la qualité et charge l'ensemble des financeurs de formations d'apprécier et de veiller à la qualité des actions mises en place. Ainsi, la réforme de la formation professionnelle cherche à rendre les entreprises et les organismes financeurs vigilants quant aux formations qu'ils financent. D'une manière générale, au-delà de l'attention portée à la qualité des formations, cette réforme de la formation professionnelle pourrait 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) 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. 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. En 2010, les entreprises déclarent nettement plus souvent qu'en 2005 réaliser des évaluations des formations. On peut donc penser que cette préoccupation se renforce, et ce avant même la mise en œuvre de la réforme de 2014. Elles permettent ainsi d'observer que bien avant que la réforme s'applique, les entreprises ont déjà intégré certains des aspects de l'évaluation de la qualité d'une action de formation.

Les critères d'évaluation proposés par l'enquête correspondent à trois entrées distinctes. Ces critères peuvent être rapprochés des 3 niveaux d'évaluation d'une formation, tels que définis dans le modèle de Kirkpatrick (1959), qui sert encore largement de référence parmi les professionnels de l'évaluation selon le Conseil National d'Évaluation de la Formation Professionnelle¹ malgré son ancienneté (voir le détail du modèle en annexe 1).

- Un questionnaire rempli par les stagiaires à l'issue de la formation doit permettre de mesurer le degré de pertinence de la formation au regard des attentes des stagiaires, du point de vue de la qualité pédagogique, de l'adaptation du stage aux niveaux et aux besoins des stagiaires, ainsi que des conditions matérielles. Ce mode d'évaluation est essentiellement subjectif, et très sensible au climat relationnel de la formation.
- L'évaluation de l'acquisition des compétences a pour but de déterminer si les formés se sont appropriés les savoirs dispensés au cours de la formation. Cette évaluation est effectuée au moyen de tests réalisés par l'organisme de formation ou par l'entreprise, elle vise davantage d'objectivité car elle porte sur l'acquisition de savoirs dispensés par la formation et non sur leur pertinence pour le stagiaire ou leur mise en œuvre dans l'entreprise.
- 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...). Cette modalité permet en théorie d'évaluer le rendement de la formation, considérée comme un investissement. En pratique, elle est particulièrement difficile à mettre en œuvre, faute de pouvoir isoler l'impact de la formation d'autres facteurs jouant sur les performances.

Ainsi, si la mesure de la satisfaction correspond 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

¹ Rapport d'activité de 2014 du Conseil National de la Formation Professionnelle, décembre 2014, page 31

économiques de l'entreprise ou des salariés correspond à des pratiques beaucoup plus hétérogènes, dont la mise en œuvre n'est pas observable à partir de l'enquête. Par ailleurs, si l'enquête CVTS s'approche du modèle théorique de Krikpatrick inspiré des sciences de l'éducation en reproduisant ses quatre dimensions, elle ne permet pas pour autant d'approcher les résultats théoriques qu'il vise. D'où l'interprétation prudente, dans cette étude, en termes de pénétration d'outils standards dont on ne sait pas précisément à quoi ils servent, mais qui seront interprétés comme des indicateurs d'attention portée aux effets des formations, faute de savoir s'il y a derrière une réelle action d'évaluation.

Enquêtes 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 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 :

- « A 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) ? ».

En 2010 comme en 2005, les trois quarts des entreprises forment au moins un de leurs salariés, mais 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.

1. DES ENTREPRISES PLUS ATTENTIVES AUX EFFETS DES FORMATIONS ?

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'évaluation de l'acquisition des compétences à l'issue des formations et à l'évaluation des performances individuelles progresse également mais plus faiblement sur la période (tableau 1).

Plusieurs hypothèses, non exclusives, peuvent être avancées pour expliquer ces évolutions :

- elles 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 (voir l'ensemble du modèle en annexe 2) ;

- on peut y voir la conséquence d'un développement d'une ingénierie de formation, et plus généralement des outils de gestion des ressources humaines, incluant les pratiques d'évaluation. Si les outils de gestion sont particulièrement répandus dans les grandes entreprises, ils se développent dans les entreprises de plus petite taille principalement quand elles sont en position de sous-traitance². Cependant, l'enquête CVTS n'observant pas les situations de sous-traitance, il n'est pas possible de vérifier que l'extension des pratiques d'évaluation concerne plus particulièrement ce type d'entreprise ;
- on peut y voir aussi des modifications propres aux organismes formateurs qui proposent de plus en plus systématiquement d'évaluer les formations qu'ils dispensent auprès de leurs clients, ou encore l'influence des OPCA et des cabinets conseils qui encouragent ces pratiques...

Tableau 1

Taux de formation et taux d'évaluation selon la taille des entreprises (critères de satisfaction, d'acquisition de compétences, de performance économique, et de performance des salariés), évolution entre 2005 et 2010

taille de l'entreprise	taux de formation		satisfaction *		acquisition de compétences *		performance économique *		performance des salariés *	
	2005	2010	2005	2010	2005	2010	2005	2010	2005	2010
de 10 à 49 salariés	69	72	43	65	36	39	15	22	40	43
de 50 à 249 salariés	98	95	54	67	41	44	11	20	43	46
de 250 à 499 salariés	100	97	69	86	50	49	18	17	45	45
500 salariés et plus	100	99	78	90	49	50	15	19	44	45
ensemble	74	76	46	66	37	47	14	21	41	44

Sources : CVTS 3 et CVTS 4.

Champ : ensemble des entreprises formatrices de 10 salariés et plus ; 2005 et 2010.

* concerne les seules entreprises formatrices, taux de formation = 100%

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.

1.1. Une hausse importante de la mesure de la satisfaction des formés

L'évaluation de la satisfaction des participants à l'issue de leur formation s'est généralisée dans les grandes entreprises, mais elle a nettement plus augmenté dans les entreprises formatrices les plus petites. En 2010, 9 entreprises formatrices d'au moins 500 salariés sur 10 mesurent la satisfaction des formés, soit 12 points de plus qu'en 2005, quand ce sont 65 % des entreprises de 10 à 49 salariés (tableau 1), soit une augmentation de 22 points.

La part d'entreprises qui déclarent mesurer la satisfaction augmente donc avec la taille, mais de manière moins marquée en 2010 qu'en 2005. D'autres caractéristiques des entreprises augmentent la probabilité de déclarer évaluer la satisfaction des salariés à l'issue des formations :

- L'utilisation de dispositifs de GRH : les entreprises qui réalisent des entretiens individuels dans le but d'estimer les besoins en formation, celles qui ont des services ou des personnels

² Algava E., Amira S., (2011), « Sous-traitance : des conditions de travail plus difficiles chez les preneurs d'ordre », Dares Analyses, DARES, n° 011, février 2011

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.

- L'utilisation de dispositifs de gestion de la production : 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.
- Le taux d'accès à la formation augmente aussi cette probabilité, mais ce n'est pas le cas lorsque l'entreprise a un niveau de dépense élevé. Ce résultat peut être le signe d'un recours plus fréquent, par les entreprises les plus formatrices - indépendamment du niveau de dépense - à une offre de formation standardisée qui évalue davantage la satisfaction à l'issue des stages. Par ailleurs, lorsque les entreprises forment en majeure partie pour se conformer aux obligations légales (formations obligatoires), elles mesurent significativement moins fréquemment la satisfaction des stagiaires à l'issue de ces formations (tableau 2 et modèle dans son ensemble en annexe 4).

Ainsi, on observe que, *toutes choses égales par ailleurs*, et en particulier à taille et secteur donné (voir en annexe les variables introduites dans les régressions logistiques), l'évaluation de la satisfaction est corrélée avec celle de dispositifs de gestion. La part croissante d'entreprises qui déclarent réaliser cette mesure paraît s'inscrire 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.

Cette pratique d'évaluation est aussi induite par les organismes de formation, qui systématisent la mesure de la satisfaction de leurs clients. Les 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), incluent la passation systématique de questionnaires de satisfaction à la l'issue des stages. Mais si la labellisation contribue à la diffusion rapide de cette pratique, celle-ci, relativement aisée à mettre en œuvre, déborde largement ce cadre, et s'impose comme une des toutes premières conséquences des démarches de qualité des organismes de formation.

La réforme de la formation professionnelle devrait contribuer à généraliser l'évaluation de la satisfaction par les organismes de formation (pour ceux qui ne le font pas d'ores et déjà), mais pourrait aussi contribuer à développer d'autres formes d'évaluation moins répandues car moins aisées à mettre en œuvre. En effet, elle charge les financeurs de formation de mettre en œuvre une politique de qualité des actions de formations, en appréciant cette qualité au moyen de sept critères définis par décret³.

³ Le projet de décret sur la qualité des actions de formation définit 7 critères d'évaluation qui visent à déterminer la qualité d'une action de formation pour acter de la capacité des prestataires à dispenser des prestations de qualité :

1. "le respect des dispositions relatives au règlement intérieur des organismes de formation, à la définition de l'action de formation, et aux obligations des organismes de formation vis-à-vis du stagiaire;
2. "la capacité du prestataire à identifier des objectifs intelligibles et à adapter son offre au public formé" ;
3. "la capacité du prestataire à mettre en place un système d'accueil, de suivi pédagogique et d'évaluation différencié, dès l'entrée en formation et permettant d'ajuster son offre en fonction des savoirs et compétences acquis en cours de formation" ;
4. "la cohérence des moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement mobilisés par le prestataire" ;
5. "l'accessibilité aux tiers à des informations transparentes sur les activités conduites par le prestataire" ;
6. "la qualité du parcours professionnel ou des titres, diplômes ou certificats de qualification professionnelle des personnels en charge de la réalisation des " ;
7. "le recueil et la prise en compte des appréciations rendues par les bénéficiaires sur les formations suivies".

Tableau 2

Evaluation de la satisfaction à l'issue de la formation par les entreprises formatrices (2010)

Probabilité d'évaluer la satisfaction à l'issue de la formation lorsque...	
<i>taille de l'entreprise</i>	
0,6	l'entreprise emploie 10 à 49 salariés
0,4	l'entreprise emploie de 250 à 499 salariés
0,7	l'entreprise emploie de 50 à 249 salariés
REF	l'entreprise emploie plus de 500 salariés
<i>structure d'entreprise</i>	
1,5	la proportion d'ouvriers dans l'entreprise est supérieure à la proportion moyenne
<i>effort de formation</i>	
1,3	l'entreprise a un taux d'accès à la formation supérieur à la moyenne des entreprises de même taille et même secteur
<i>outils RH destinés à la politique de formation de l'entreprise</i>	
1,3	l'entreprise ou le groupe dispose d'un service ou personnel dédié à l'organisation de la formation continue
1,5	l'entreprise a mis en place un plan de formation
1,7	informations sur les besoins en formation de ses salariés
<i>outils et procédures de production de l'entreprise</i>	
1,5	l'entreprise utilise des normes qualité dans son activité de production ou de prestation de service
1,2	l'entreprise utilise des méthodes formalisées de résolution des problèmes dans son activité de production ou de prestation de service
1,3	l'entreprise a des objectifs économiques formalisés et planifiés
<i>attention portée à la qualité des formations</i>	
1,5	l'entreprise s'assure de la qualité des formations au moyen d'une formation régulière des formateurs internes à l'entreprise
<i>types de formations privilégiées par l'entreprise</i>	
0,8	l'entreprise consacre plus de la moitié de ses heures de formations aux formations hygiène et sécurité obligatoires

Source : CVTS 4

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

Lecture : par rapport à une entreprise de 500 salariés et plus, la probabilité qu'une entreprise évalue la satisfaction des salariés à l'issue de la formation est multipliée par 0,6 lorsqu'elle emploie entre 10 et 49 salariés. N'apparaissent que les modalités significatives du modèle au seuil de 5 %, voir l'ensemble du modèle en annexe 4.

1.2. Les PME de plus en plus sensibles à l'impact des formations sur leur performance économique et sur celle de leurs salariés ?

En 2010, l'évaluation de l'impact des formations sur la performance économique concernerait une entreprise sur cinq et celle portée à la performance des salariés à l'issue des formations, près de deux fois plus. Cependant, les déclarations d'évaluation de la performance des salariés à l'issue des formations augmentent peu entre 2005 et 2010 contrairement à celles sur les impacts sur la performance économique de l'entreprise.

Les difficultés de production des résultats de telles évaluations expliquent probablement cette diffusion modeste. 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. 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. Si l'évaluation de l'impact des formations sur les performances des salariés évolue peu entre 2005 et

2010, l'augmentation de ce type de pratiques d'évaluation est la plus forte parmi les entreprises qui sont susceptibles d'avoir le plus de difficultés à la produire : celles de 10 à 49 salariés (Tableau 1).

On n'observe pas une telle augmentation dans les plus grandes entreprises, si bien qu'en 2010, indépendamment des autres dimensions prises en compte, les entreprises de 10 à 49 salariés, ont une probabilité plus grande d'évaluer⁴ la performance économique et celle de leurs salariés à l'issue des formations que les entreprises de taille supérieures. Ce sont donc les entreprises de 500 salariés et plus qui ont la probabilité la plus réduite d'évaluer la formation selon ces critères.

Alors qu'il est généralement admis que les petites entreprises perçoivent la formation principalement comme une contrainte budgétaire, ces résultats montrent au contraire qu'une proportion croissante d'entre elles se préoccupe aujourd'hui des effets économiques de leur politique de formation.

En dehors de la taille, plusieurs facteurs contribuent à élever la probabilité d'évaluation des formations selon leur impact sur la performance économique de l'entreprise et sur celle des salariés :

- Tout d'abord, lorsqu'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. Cependant, ce lien semble moins fort que dans le cas de l'évaluation de la satisfaction des stagiaires, il n'est observé que pour 2 des 3 variables de ce domaine (tableau 3).
- Par ailleurs, l'attention portée aux effets économiques des formations ou à leurs impacts sur la performance des salariés 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. Ainsi, l'attention portée aux impacts économiques des formations n'est pas liée à un investissement particulièrement élevé dans la formation, mais semble marquer la volonté de soumettre la politique de formation, quelle que soit son niveau de dépense, à une vigilance économique et à en saisir les effets rentables (tableau 3).

C'est pourquoi, 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 révéler une préoccupation grandissante des entreprises vis-à-vis des effets de leur pratique de formation sur leurs résultats économiques.

L'évaluation des impacts des formations sur les performances individuelles comporte une particularité par rapport à celle des impacts sur les performances économiques de l'entreprise : elle est sensible à la structure des qualifications. Indépendamment des autres facteurs pris en compte, les entreprises déclarent plus fréquemment porter attention aux performances des salariés à l'issue des formations lorsque les ouvriers sont surreprésentés dans la main-d'œuvre ; et à l'inverse, une surreprésentation des cadres rend la probabilité d'évaluer ce critère plus faible. Cet effet de la structure des qualifications peut être le fait de la particularité des formations dont les ouvriers bénéficient relativement à celles des cadres (davantage centrées sur les métiers et à priori plus aisées à évaluer au niveau individuel), ou encore le fait d'une vigilance accrue dont ils sont l'objet en raison de leur position dans la hiérarchie de l'entreprise (tableau 4).

⁴ Les personnes qui répondent pour l'entreprise peuvent avoir des statuts variés, qui peuvent induire des interprétations différentes de la question. Les réponses peuvent ainsi dépendre en partie de ce statut, et donc pas uniquement de la situation de l'entreprise. Cette question est traitée en annexe 3

Tableau 3

Evaluation de la performance économique de l'entreprise à l'issue de la formation par les entreprises formatrices (2010)

Probabilité d'évaluer la performance économique de l'entreprise à l'issue de la formation lorsque...	
	taille de l'entreprise
2,1	l'entreprise emploie 10 à 49 salariés
1,4	l'entreprise emploie de 250 à 499 salariés
REF	l'entreprise emploie plus de 500 salariés
	structure d'entreprise
0,8	l'entreprise appartient à un groupe
	outils RH destinés à la politique de formation de l'entreprise
1,2	l'entreprise a mis en place un plan de formation
1,4	informations sur les besoins en formation de ses salariés
	outils et procédures de production de l'entreprise
1,2	l'entreprise a des objectifs économiques formalisés et planifiés
1,4	l'entreprise utilise des méthodes formalisées de résolution des problèmes dans son activité de production ou de prestation de service
	attention portée à la qualité des formations
1,9	l'entreprise s'assure de la qualité des formations au moyen d'une formation régulière des formateurs internes à l'entreprise
1,3	l'entreprise s'assure de la qualité des formations en ayant recours à des organismes de formation certifiés (registres nationaux)
	types de formations privilégiées par l'entreprise
0,7	l'entreprise consacre plus de la moitié de ses heures de formations aux formations hygiène et sécurité obligatoires

Source : CVTS

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

Lecture : par rapport à une entreprise de 500 salariés et plus, la probabilité qu'une entreprise formatrice évalue la performance économique à l'issue de la formation est multipliée par 2,1 lorsqu'elle emploie de 10 à 49 salariés. N'apparaissent que les modalités significatives du modèle au seuil de 5%, voir l'ensemble du modèle en annexe 4.

Tableau 4

Evaluation de la performance des salariés à l'issue de la formation par les entreprises formatrices (2010)

Probabilité d'évaluer la performance des salariés à l'issue de la formation lorsque...	
<i>taille de l'entreprise</i>	
1,6	l'entreprise emploie 10 à 49 salariés
1,4	l'entreprise emploie de 250 à 499 salariés
1,2	l'entreprise emploie de 50 à 249 salariés
REF	l'entreprise emploie plus de 500 salariés
<i>structure d'entreprise</i>	
1,3	l'entreprise appartient à un groupe
0,8	la proportion d'ouvriers dans l'entreprise est supérieure à la proportion moyenne
<i>outils RH destinés à la politique de formation de l'entreprise</i>	
1,3	l'entreprise a mis en place un plan de formation
1,4	besoins en formation de ses salariés
<i>outils et procédures de production de l'entreprise</i>	
1,2	l'entreprise utilise des normes qualité dans son activité de production ou de prestation de service
1,4	activité de production ou de prestation de service
<i>attention portée à la qualité des formations</i>	
1,6	l'entreprise s'assure de la qualité des formations au moyen d'une formation régulière des formateurs internes à l'entreprise
1,2	l'entreprise s'assure de la qualité des formations en ayant recours à des organismes de formation certifiés (registres nationaux)

Source : CVTS 4.

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

Lecture : par rapport à une entreprise de 500 salariés et plus, la probabilité qu'une entreprise formatrice évalue la performance des salariés à l'issue de la formation est multipliée par 1,6 lorsqu'elle emploie de 10 à 49 salariés.

N'apparaissent que les modalités significatives du modèle au seuil de 5 %, voir l'ensemble du modèle en annexe 4.

1.3. L'évaluation de l'acquisition de compétences des stagiaires est plus fréquente dans les entreprises à forte composante ouvrière

La loi du 24 novembre 2009 sur la formation professionnelle stipule que les salariés bénéficient d'une attestation à l'issue d'une action de formation, que celle-ci soit réalisée dans l'entreprise ou par un organisme de formation. Cette attestation renseigne sur la nature de l'action de formation prévue par les articles L6313-1 et suivants du Code du travail (adaptation et développement des compétences des salariés, promotion professionnelle, prévention, conversion, acquisition, entretien ou perfectionnement des connaissances, relative à la compréhension de l'économie ou de la gestion de l'entreprise, connaissance des dispositifs d'épargne salariale, lutte contre l'illettrisme ou apprentissage de la langue française...) et prévoit une évaluation de l'acquisition de compétences à l'issue du stage à la condition que celle-ci soit inscrite au préalable dans le programme de formation. Cette évaluation n'est donc pas systématique, mais elle est partie intégrante de la réalisation d'une action formation depuis une circulaire de la DGEFP datant de janvier 2011⁵.

La réalisation de l'enquête CVTS est antérieure à l'établissement de ces dispositifs ce qui peut expliquer la faible diffusion d'une évaluation que la loi tend à systématiser aujourd'hui.

En effet, l'évaluation de l'acquisition de compétences fait partie des critères d'évaluation des formations qui évoluent le moins entre 2005 et 2010. En 2005, plus d'un tiers des entreprises formatrices déclarent évaluer l'acquisition des compétences des stagiaires à l'issue des formations, cette proportion augmente de 3 points pour les entreprises les plus petites qui maintiennent ainsi la proximité avec le niveau des grandes en 2010 (tableau 1).

⁵ Circulaire DGEFP n°2011-01 du 6 janvier 2011

L'évaluation de l'acquisition des compétences à l'issue des formations a la particularité de ne pas dépendre de la taille des entreprises, mais elle est sensible à leur structure des qualifications. Lorsque les ouvriers sont surreprésentés dans l'entreprise, celle-ci déclare plus fréquemment évaluer l'acquisition de compétences à l'issue des formations et inversement lorsque les cadres sont davantage présents dans l'entreprise.

Tout comme pour l'attention portée aux performances individuelles à l'issue des formations, une évaluation centrée sur les salariés concerne d'avantage les moins qualifiés. Cet effet de la structure des qualifications des entreprises sur la fréquence des évaluations de l'acquisition de compétences peut être le signe, comme souligné plus haut, d'une spécificité des formations dont bénéficient les ouvriers par rapport aux cadres : davantage centrées sur les métiers, les savoirs souvent pratiques visés par la formation des ouvriers facilitent l'évaluation de l'acquisition de compétences. On peut aussi l'interpréter comme la conséquence d'un contrôle plus important de cette catégorie de salariés.

Comme pour les autres critères d'évaluation, et de façon qui semble aussi marquée que l'évaluation de la satisfaction, celle-ci se diffuse en même temps que les outils de gestion dans les entreprises. (tableau 5)

Tableau 5

Evaluation de l'acquisition des compétences à l'issue de la formation par les entreprises formatrices (2010)

Probabilité d'évaluer l'acquisition des compétences à l'issue de la formation lorsque...	
	structure d'entreprise
1,4 0,9	l'entreprise appartient à un groupe la proportion de cadres dans l'entreprise est supérieure à la proportion moyenne
	effort de formation
1,2	l'entreprise a un taux d'accès à la formation supérieur à la moyenne des entreprises de même taille et même secteur
1,3 1,3	outils RH destinés à la politique de formation de l'entreprise l'entreprise a mis en place un plan de formation informations sur les besoins en formation de ses salariés
	outils et procédures de production de l'entreprise
1,4 1,2 1,2	l'entreprise utilise des normes qualité dans son activité de production ou de prestation de service l'entreprise a des objectifs économiques formalisés et planifiés l'entreprise utilise des méthodes formalisées de résolution des problèmes dans son activité de production ou de prestation de service
	attention portée à la qualité des formations
1,6	l'entreprise s'assure de la qualité des formations au moyen d'une formation régulière des formateurs internes à l'entreprise

Source : CVTS 4.

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

Lecture : la probabilité qu'une entreprise formatrice évalue l'acquisition des compétences à l'issue de la formation est multipliée par 1,4 lorsqu'elle appartient à un groupe.

N'apparaissent que les modalités significatives du modèle au seuil de 5%, voir l'ensemble du modèle en annexe 4

2. LES RAISONS POUR LESQUELLES LES ENTREPRISES FORMENT LEURS SALARIÉS EN 2010 : PERFORMANCES ÉCONOMIQUE OU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ?

L'enquête CVTS 4 permet d'observer les raisons pour lesquelles les entreprises forment leurs salariés en 2010, mais ces questions sont nouvelles et n'apparaissaient pas dans l'enquête de 2005, si bien qu'on ne peut en observer l'évolution. Les entreprises sont interrogées sur la raison la plus importante pour laquelle elles ont formé leurs salariés pour celles ayant formé en 2010, elles ont le choix de 8 modalités : favoriser les mobilités, rompre avec d'anciens dysfonctionnements en amenant les salariés à de nouvelles pratiques professionnelles ; favoriser la flexibilité, la polyvalence ou le développement des compétences des salariés ; atteindre des objectifs de performance fixés par l'entreprise ; répondre aux exigences de nouvelles normes qualité ; faire partager à l'ensemble des salariés une culture professionnelle commune ; fidéliser et motiver les salariés ; autres raisons.

Ces modalités de réponse peuvent être interprétées comme des indicatrices de l'orientation des formations davantage vers la performance économique des entreprises ou à l'inverse par exemple, d'orienter les formations vers le développement des compétences des salariés. Ainsi, la raison principale pour laquelle les entreprises forment leurs salariés et l'attention qu'elles portent aux formations à leur issue sont deux indices de la manière dont les entreprises orientent leur politique de formation, les comparer peut permettre de mieux comprendre ce que signifie le fait de privilégier l'évaluation de l'impact économique des formations ou celle de l'acquisition des compétences.

En 2010, la préoccupation majeure des entreprises formatrices concernant la politique de formation est de favoriser l'adaptation et la polyvalence des salariés : la raison la plus fréquemment déclarée par l'ensemble des établissements pour laquelle l'entreprise a formé son personnel est : « dans le but de favoriser la flexibilité, la polyvalence et le développement de compétence ». Les entreprises semblent d'autant plus former avec cet objectif qu'elles sont de taille importante.

Loin derrière cette raison principale, 14% des entreprises déclarent former « dans le but d'atteindre des objectifs de performance », et la même proportion « dans le but de mettre en œuvre de nouvelles normes de qualité ». Mais les petites entreprises forment davantage que les grandes dans ce dernier but, ainsi que dans celui de « fidéliser et motiver les salariés ou favoriser de nouvelles pratiques professionnelles », déclaré par 10% d'entre elles. Les autres buts proposés concernent moins d'une entreprise sur dix.

Ainsi, si la plus grande part des entreprises déclare orienter leurs politiques de formations pour favoriser la flexibilité et la polyvalence, les plus petites d'entre elles semblent viser davantage que les grandes à satisfaire les obligations liées à la mise en place de normes de qualité⁶, le développement de nouvelles pratiques professionnelles ou la fidélisation des salariés. En revanche, elles forment relativement moins dans le but d'atteindre des objectifs de performance (Tableau 6).

Une régression logistique permettant de contrôler l'ensemble des autres dimensions confirme ce résultat : la probabilité de former dans le but d'atteindre des objectifs de performance baisse avec la taille de l'entreprise. Inversement, la probabilité de former dans le but de fidéliser et motiver les salariés semblerait augmenter lorsque les entreprises sont de 50 à 249 salariés plutôt que 500 et plus.

L'attention portée aux effets économiques des formations ne semble pas liée à une volonté d'orienter les formations vers l'intégration d'objectifs de performance : en effet, les entreprises qui déclarent être attentives aux impacts des formations sur leur performance économiques n'ont pas une probabilité accrue de former dans ce but. En revanche, la mesure de la satisfaction des salariés à l'issue des

⁶ Dans ce cas, on peut penser qu'il s'agit d'entreprises en situation de sous-traitance, les normes de qualité étant souvent imposées par les donneurs d'ordre même si les variables de l'enquête ne permettent pas de le vérifier.

formations augmente la probabilité de former dans le but d'atteindre des objectifs de performance. (Tableau 7 et 8 et voir en annexe 4 pour l'ensemble du modèle)

Tableau 6

Raison principale pour laquelle les entreprises formatrices forment leurs salariés (2010)

taille	raisons pour lesquelles l'entreprise a formé son personnel en 2010							
	favoriser les mobilités	rompre avec d'anciens fonctionnements, favoriser de nouvelles pratiques professionnelles	favoriser la flexibilité, polyvalence, et développement des compétences	atteindre des objectifs de performance fixés par l'entreprise	nouvelles normes qualité	partage d'une culture professionnelle commune	fidéliser et motiver les salariés	autres
de 10 à 49 salariés	2	9	41	14	14	7	10	4
de 50 à 249 salariés	2	6	46	15	14	6	10	1
de 250 à 499 salariés	3	6	47	15	16	5	7	1
500 salariés et plus	3	5	55	21	4	6	6	0
Total	2	8	42	14	14	7	10	3

Source : CVTS 4.

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

Lecture : en 2010, 2 % des entreprises formatrices de 10 à 49 salariés déclarent former principalement pour favoriser les mobilités.

Tableau 7

Les entreprises forment principalement dans le but d'atteindre des objectifs de performance

probabilité que l'entreprise forme dans le but principal d'atteindre des objectifs de performance fixés par l'entreprise lorsque	
	structure d'entreprise
0,6	l'entreprise emploie 10 à 49 salariés
0,7	l'entreprise emploie de 50 à 249 salariés
REF	l'entreprise emploie plus de 500 salariés
0,7	la proportion de cadres dans l'entreprise est supérieure à la proportion moyenne
	effort de formation
1,4	les dépenses en formations de l'entreprise sont supérieures à l'obligation légale
	outils RH destinés à la politique de formation de l'entreprise
0,7	l'entreprise ou le groupe dispose d'un service ou personnel dédié à l'organisation de la formation continue
	attention portée à la qualité des formations
1,2	l'entreprise s'assure de la qualité des formations en ayant recours à des organismes de formation certifiés (registres nationaux)
	attention portée aux effets des formations
1,3	l'entreprise mesure la satisfaction des formés à l'issue des formations

Source : CVTS 4.

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

Lecture : par rapport à une entreprise de 500 salariés et plus, la probabilité qu'une entreprise formatrice forme dans le but principal d'atteindre des objectifs de performance est multipliée par 0,6 lorsqu'elle emploie de 10 à 49 salariés.

N'apparaissent que les modalités significatives du modèle au seuil de 5%, voir l'ensemble du modèle en annexe 5.

Tableau 8

Les entreprises forment principalement dans le but de fidéliser et motiver les salariés

probabilité que l'entreprise forme dans le but principal de fidéliser et motiver les salariés lorsque	
	structure d'entreprise
1,5	l'entreprise emploie de 50 à 249 salariés
REF	l'entreprise emploie plus de 500 salariés
	outils RH destinés à la politique de formation de l'entreprise
0,7	l'entreprise ou le groupe dispose d'un service ou personnel dédié à l'organisation de la formation continue
0,7	l'entreprise a mis en place un plan de formation
	outils et procédures de production de l'entreprise
1,4	l'entreprise utilise des normes qualité dans son activité de production ou de prestation de service
0,7	l'entreprise a des objectifs économiques formalisés et planifiés

Source : CVTS 4.

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

Lecture : par rapport à une entreprise de 500 salariés et plus, la probabilité qu'une entreprise formatrice forme dans le but principal fidéliser et motiver les salariés est multipliée par 1,5 lorsqu'elle emploie de 50 à 249 salariés.

N'apparaissent que les modalités significatives du modèle au seuil de 5%, voir l'ensemble du modèle en annexe 5.

Les petites entreprises cherchent-elles à maîtriser leurs dépenses en formations plus qu'à intégrer leur politique de formation à leurs objectifs économiques ?

Les analyses précédentes semblent montrer que les petites entreprises déclarent davantage que les grandes, être attentives aux effets économiques de leur politique de formation. Cependant, elles déclarent également davantage, relativement aux grandes entreprises, former dans l'objectif de développer les compétences et les perspectives de mobilités des salariés, et moins dans celui d'atteindre des objectifs de performance économique. Peut-être peut-on interpréter l'apparente contradiction avec les résultats observés plus haut sur le type d'évaluation en fonction de la taille de l'entreprise de la manière suivante : relativement aux entreprises de grande taille, l'attention déclarée par les petites entreprises vis-à-vis des effets économiques des formations concernerait davantage l'investissement financier engagé à ce titre (qu'elles cherchent davantage à rentabiliser) qu'une volonté d'orienter le contenu de la politique de formation (vers la performance économique plutôt que vers le développement des salariés).

3. L'ÉVALUATION DES FORMATIONS PAR LES SALARIÉS

L'enquête DIFES (dispositif d'information sur la formation employeur/salarié) auprès des salariés permet de saisir l'appréciation qu'ils font d'une action de formation en fonction des buts visés par cette action. DIFES résultant du couplage d'un sous-échantillon de CVTS et d'une enquête auprès des salariés des entreprises interrogées, il est possible de confronter cette appréciation avec les déclarations des représentants des entreprises, examinées dans ce document, concernant l'évaluation des formations.

Il s'agit d'une évaluation en deux temps : les salariés sont interrogés sur l'objectif visé à travers la formation, et dans un second temps, ils sont amenés à apprécier si « oui » ou « non » cet objectif a été atteint. Ainsi, cette évaluation est interprétée comme le constat que la formation a rempli les objectifs qui étaient visés.

49 % des formations sont réalisées avec pour objectif principal d'être plus à l'aise dans le travail, 31 % dans celui de se conformer à des impératifs liés à la réglementation, 15 % pour éviter de perdre son

emploi, de changer le contenu de son activité, de son métier, de sa profession ou de son entreprise. Seules 4 % des formations visent à obtenir un diplôme.

Pour les salariés des entreprises de 10 à 49 salariés, les formations sont davantage investies avec pour objectif d'être plus à l'aise dans le travail et pour éviter de perdre son emploi, et inversement elles visent moins à se conformer à des impératifs liés à la réglementation (Tableau 9).

Tableau 9

Objectifs visés par la formation, selon la taille de l'entreprise du salarié ayant réalisé cette formation

taille	être plus à l'aise dans le travail	se conformer à des impératifs et liés à la réglementation	éviter de perdre son emploi / changer le contenu de son activité, de métier, de profession ou d'entreprise	obtenir un diplôme
de 10 à 49 salariés	55	24	19	3
de 50 à 249 salariés	41	36	17	6
de 250 à 499 salariés	51	33	13	3
500 salariés et plus	50	32	13	5
Total	49	31	15	4

Source : DIFES 2.

Champ : ensemble des formations réalisées par les salariés des entreprises de 10 salariés et plus (2010).

Lecture : 55 % des formations des salariés d'entreprises de 10 à 49 salariés sont réalisées dans le but d'être plus à l'aise dans son travail.

D'après les réponses à l'enquête, 85 % des formations atteignent leur objectif. Lorsque les formations visent à « être plus à l'aise dans l'activité » ou « se conformer à des impératifs liés à la réglementation », elles sont presque systématiquement jugées atteindre leur objectif (respectivement 94 % et 98 %). Il semblerait que les formations visant à modifier la situation d'emploi du salarié concerné atteignent relativement moins fréquemment leur objectif (éviter de perdre son emploi, changer le contenu de son activité, de son métier, de sa profession ou de son entreprise, obtenir un diplôme).

Ces différences du niveau d'appréciation des actions de formation peuvent être un effet du contenu des formations ou des objectifs visés. En effet, les formations qui visent le respect de la réglementation, ont pour objectif précisément de se conformer à la législation, ainsi le fait même de se former vise à remplir cet objectif, il n'est pas étonnant qu'elles l'atteignent quasi systématiquement. Par ailleurs, elles ont des contenus aux contours précis et leurs résultats sont directement observables. L'ampleur des buts investis au préalable peut avoir un effet sur leur réalisation : en effet, plus ceux-ci sont en lien avec l'activité de travail, plus ils sont susceptibles d'être atteints et rapidement observables (par exemple « être plus à l'aise dans son travail » est un objectif plus rapidement observable que celui de changer d'emploi, de métier ou d'entreprise).

D'après les résultats de l'enquête, les caractéristiques de l'entreprise du salarié bénéficiant de la formation ne semblent pas avoir d'effets significatif sur la part de formation déclarées atteindre leur objectif (voir l'ensemble de modèle en annexe 6). Ceci, quelle que soit la variable caractérisant l'entreprise et sa politique de formation (outils RH destinés à la politique de formation, outils et procédures de production de l'entreprise, pratiques de formation de l'entreprise). Ainsi l'appréciation positive des résultats d'une action de formation semblerait moins liée aux particularités de l'entreprise dont dépend le salarié, qu'à sa situation personnelle ou aux modalités pratique de réalisation de la formation.

Toutes choses égales par ailleurs, une action de formation a donc une probabilité d'autant plus grande d'atteindre son objectif que celui-ci est précisé par la réglementation (permettre une adaptation aux nouvelles réglementations) ou qu'il est d'une ampleur mesurée (être à l'aise dans le travail). Les formations survenant suite à un changement dans le travail augmentent significativement la probabilité d'être appréciées de manière positive par les salariés. Au contraire, il semblerait que les formations

réalisées au moins en partie en dehors du temps de travail aient une probabilité plus réduite d'atteindre leur objectif que celles suivies sur les horaires de travail, les autoformations font aussi baisser significativement la probabilité que les salariés considèrent qu'elles ont atteint leurs objectifs.

Au total, les formations ont une probabilité d'autant plus grande d'atteindre leur objectif (aux yeux des salariés interrogés) qu'elles sont directement liées à l'activité et réalisées dans ce cadre. Un résultat qui fait échos à de précédents travaux⁷ qui montrent que les salariés mobilisent la formation davantage pour améliorer leurs situations de travail actuelles que dans des perspectives d'évolution professionnelle en termes d'emploi comme la nouvelle réforme chercherait à l'introduire.

Par ailleurs, en contrôlant l'ensemble des modalités du modèle, les femmes ont une probabilité réduite par rapport aux hommes de déclarer que leur formation a atteint son objectif, ainsi que les salariés les plus âgés par rapport à ceux de 15 à 30 ans. Par ailleurs, les employés ont une probabilité plus grande que les professions intermédiaires de déclarer que l'action de formation a atteint son objectif (tableau 10 et ensemble du modèle en annexe 6).

Tableau 10

Taux de formation ayant atteint son objectif (d'après le salarié), selon l'objectif attendu et la taille de l'entreprise du salarié ayant réalisé cette formation

taille	être plus à l'aise dans le travail	se conformer à des impératifs et liés à la réglementation	éviter de perdre son emploi / changer le contenu de son activité, de métier, de profession ou d'entreprise	obtenir un diplôme	Total
de 10 à 49 salariés	94	97	92	65	89
de 50 à 249 salariés	93	100	90	90	84
de 250 à 499 salariés	88	98	86	87	85
500 salariés et plus	94	97	71	80	84
Total	94	98	81	81	85

Source : DIFES 2.

Champ : ensemble des formations réalisées par les salariés des entreprises de 10 salariés et plus (2010).

Lecture : 94 % des formations réalisées dans le but d'être plus à l'aise dans son travail par des salariés d'entreprises de 10 à 49 salariés ont atteint cet objectif.

⁷ Quand la formation continue, Céreq, 2014, pages 70-71

Tableau 11

La formation suivie a atteint son objectif (2010)

le salarié déclare que la formation effectuée a atteint son objectif	
REF	homme
0,7	femme
REF	15 à 29 ans
0,6	50 ans et plus
REF	profession intermédiaire
1,5	employé
Objectifs assignés à la formation par le salarié	
2,0	être plus à l'aise dans le travail
4,9	Se conformer à des impératifs liés à la réglementation (hygiène, sécurité)
type de formation	
REF	cours ou stage collectif ou particulier
0,5	autoformation
1,5	la formation est liée à un changement survenu dans l'entreprise
modalités de réalisation de la formation	
0,4	réalisée totalement ou en partie en dehors du temps de travail

Source : DIFES 2.

Champ : ensemble des formations des salariés d'entreprises de plus de 10 salariés, 2010.

Lecture : la probabilité qu'un salarié déclare qu'une action de formation a atteint son objectif est multipliée par 0,6 lorsque celle-ci est suivie par une femme. Les chiffres en gras sont significatifs au seuil de 5 %. Voir l'ensemble du modèle en annexe 6.

CONCLUSIONS

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, l'attention accrue portée aux impacts des formations sur la performance économique et sur celle des salariés 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 et sur celle de leurs salariés.

D'après l'analyse des raisons principales pour lesquelles les entreprises déclarent former leurs salariés il semblerait que cet attachement à cerner les effets économiques des formations relève davantage d'une recherche de maîtrise des coûts qu'une tendance à soumettre le contenu de la politique de formation dans le sens exclusif de la performance de l'entreprise au détriment du développement des salariés.

Par ailleurs, si les pratiques d'évaluation des compétences évoluent peu de 2005 à 2010, elles sont, indépendamment de la taille des entreprises, liées à leur composition sociale. Les entreprises à forte concentration ouvrière pratiquent davantage ce type d'évaluation, ce qui peut être interprété comme la conséquence du type de formation dont cette catégorie de salarié bénéficie, ou encore du contrôle accru dont ils sont l'objet.

La législation sur la formation professionnelle intègre dès 2009 les démarches d'évaluation dans ses dispositifs à travers l'attestation de fin de stage qui a pour objectif d'acter d'une action de formation au moyen notamment de l'évaluation de l'acquisition de compétences. Ces transformations s'inscrivent progressivement dans les pratiques des entreprises et sont susceptibles de ne pas être déjà visibles dans les enquêtes de 2010.

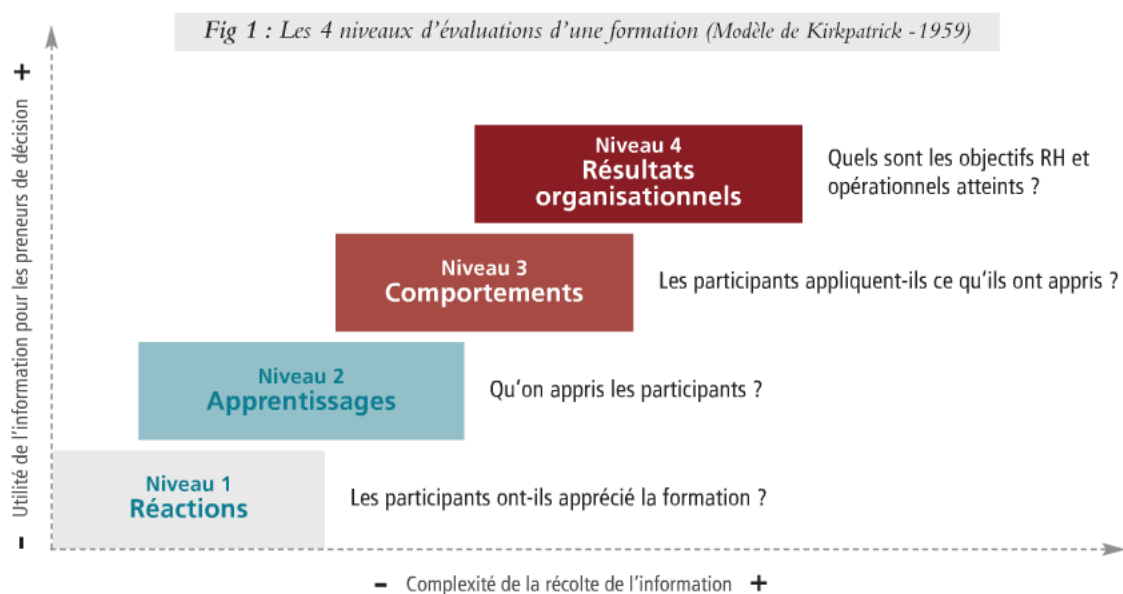
La réforme de la formation professionnelle mise en œuvre à la suite de la loi du 5 mars 2014 devrait-elle renforcer cette attention portée aux effets de la formation ? Plusieurs dispositions paraissent en effet aller dans ce sens ; au-delà de la suppression de l'obligation de dépense, la loi du 5 mars 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, la qualité des formations fera dorénavant l'objet d'une attention dont les modalités seront précisées par le législateur et qui incombera à l'ensemble des financeurs de formation.

ANNEXE 1 : LE MODELE D'EVALUATION DE LA FORMATION DE KIRKPATRICK

Le modèle de Kirkpatrick (1959) est le plus utilisé par les professionnels de la formation et les chercheurs travaillant sur le sujet. Il est construit selon 4 niveaux qui cherchent à appréhender la complexité des actions de formation.

- Le niveau 1 évalue la satisfaction du stagiaire à l'issue de l'action de la formation, il saisit la réaction « à chaud » du stagiaire. Il se réalise sous forme de questionnaire de satisfaction, c'est le niveau le plus fréquemment utilisé car le plus générique et le plus facilement adaptable à tous types de formation.
- Le deuxième niveau évalue les connaissances acquises lors de la formation. Cette mesure s'effectue à l'aide d'un questionnaire ou d'un autre système d'évaluation systématisé, tel qu'un examen.
- Le niveau 3 cherche à saisir les changements provoqués par la formation dans la réalisation des tâches et à évaluer les effets de la formation sur l'activité de travail, ce niveau d'évaluation est plus difficile à réaliser que les précédents car il nécessite de pouvoir déterminer les changements qui résultent de la formation davantage que les autres facteurs.
- Le dernier et quatrième niveau vise à évaluer les impacts externes aux stagiaires, ce que la formation apporte à l'entreprise. Il se met en œuvre au moyen de calculs d'indices élaborés en lien avec les objectifs de formation et définis lors de sa conception, c'est le niveau d'évaluation le moins aisé à mettre en œuvre.

Ainsi à mesure que les niveaux augmentent, la collecte de l'information se complexifie car la mise en œuvre des évaluations requiert d'avantage d'indicateurs. Leurs résultats seraient pourtant davantage utiles pour les entreprises ou responsables de formations d'après le rapport du CNEFP de décembre 2014 :



Le Louarn et Pottiez (2010) ont cherché à mettre en évidence les liens entre les différentes dimensions du modèle de Kirkpatrick⁹. Selon ces travaux, il n'existe pas de lien entre le niveau 1 et 2 du modèle,

⁸ « Le conseil partage le constat de la prédominance de l'évaluation de niveau 1 du modèle de K ainsi que la diminution progressive de la fréquence des évaluations au fur et à mesure que l'on progresse dans la hiérarchie des niveaux », Rapport de d'activité du Conseil National d'Évaluations de la Formation Professionnelle, décembre 2014, page 32

le niveau de satisfaction des stagiaires n'aurait en effet pas d'influence sur l'ampleur de l'acquisition de compétences. A l'inverse, le transfert à la production des savoirs acquis, serait lui fonction des conditions d'apprentissages et de travail à l'issue de la formation. Le transfert serait donc facilité par les conditions et le contexte des formations.

Par ailleurs, l'approche de la formation développée par le modèle de Kirkpatrick est critiquée par de nombreux auteurs pour son approche décontextualisée des politiques de formation¹⁰. En effet, Phillips (1997) et McCain (2005) présentent un indice de retour sur investissement appelé ROI. Celui-ci est calculé par le rapport du bénéfice net du programme de formation sur le coût du programme. Si le coût du programme peut-être relativement bien circonscrit de cette manière, les gains sont plus difficiles à approcher car ils sont susceptibles d'avoir des effets sur le long terme. C'est pourquoi Beech et Leather (2006) proposent un modèle à niveaux comprenant ceux du modèle de Kirkpatrick augmentée de la rentabilité de Phillips mais proposant des temporalités d'évaluations multiples : à chaud et à froid et au moyen de groupe témoin non formé.

Si ces modèles semblent utiles pour décider de l'arrêt ou de la reconduite d'une formation en évaluant l'efficacité de celle-ci aux différents niveaux proposés ; ils ne permettent pas selon certains auteurs de restituer la formation dans l'organisation et ses logiques d'actions. Dumay (2006) propose d'élargir la vision de la formation et de son évaluation du point de vue « *temporel (avant, pendant et après sa réalisation) et spatial (salle de formation), mais aussi du point de vue des acteurs concernés (formés, formateurs, responsables de formation, mais aussi le manager, les collègues etc.)* »¹¹. Ce modèle permettrait au praticien de passer de l'évaluation ciblée au diagnostic de la formation : le modèle ne se contente alors pas de dire si la formation a été ou non efficace, il montre aussi pourquoi elle l'a été ou non, en insistant sur le fait que l'efficacité de la formation ne dépend pas seulement de l'action de formation elle-même, mais aussi de facteurs périphériques, liés à l'individu et/ou à son environnement de travail, intervenant tant en amont qu'en aval de l'action de formation.

⁹ LE LOUARN (Jean-Yves), POTTIEZ (Jonathan), *Validation partielle du modèle d'évaluation des formations de Kirkpatrick*, Congrès AGRH : « nouveaux comportements, nouvelle GRH ? », Novembre 2001, Rennes.

¹⁰ GILIBERT (Daniel), GILLET (Isabelle), *revue des modèles d'évaluation de formation : approches conceptuelles individuelles et sociales*, Pratiques Psychologiques, Elsevier, 2010, 16, pp. 217-238

¹¹ Le Louarn (Jean-Yves), Pottiez (Jonathan), *Validation partielle du modèle d'évaluation des formations de Kirkpatrick*, Congrès AGRH : « nouveaux comportements, nouvelle GRH ? », Novembre 2010, Rennes.

ANNEXE 2 : TRIS CROISÉS

	taux d'entreprises formatrices	satisfaction	acquisition de compétences	performance des salariés	performance économique
ensemble	76	66	40	44	21
structure d'entreprise					
de 10 à 49 salariés	72	65	39	43	22
50 à 249 salariés	95	67	44	46	20
250 à 499 salariés	97	86	49	45	17
500 salariés et plus	99	90	50	45	19
l'entreprise appartient à un groupe	87	75	44	42	24
proportion d'ouvriers supérieure à la proportion moyenne	72	63	44	44	20
proportion de cadres supérieure à la proportion moyenne	84	71	37	40	19
effort de formation					
l'entreprise a un taux d'accès à la formation supérieur à la moyenne des entreprises de même taille et même secteur	59	71	44	48	24
les dépenses en formations de l'entreprise sont supérieures à l'obligation légale	82	67	40	44	22
outils RH destinés à la politique de formation de l'entreprise					
l'entreprise ou le groupe dispose d'un service ou personnel dédié à l'organisation de la formation continue	87	76	45	47	24
l'entreprise a mis en place un plan de formation	88	75	47	50	25
l'entreprise réalise des entretiens dans le but de recueillir des informations sur les besoins en formation de ses salariés	87	75	45	48	25
outils et procédures de production de l'entreprise					
l'entreprise a des objectifs économiques formalisés et planifiés	89	74	47	50	27
l'entreprise utilise des méthodes formalisées de résolution des problèmes dans son activité de production ou de prestation de service	90	73	47	53	27
l'entreprise utilise des normes qualité dans son activité de production ou de prestation de service	81	72	47	50	26
attention portée à la qualité des formations					
l'entreprise s'assure de la qualité des formations au moyen d'une formation régulière des formateurs internes à l'entreprise	100	76	56	56	30
l'entreprise s'assure de la qualité des formations en ayant recours à des organismes de formation certifiés (registres nationaux)	100	69	43	45	23
types de formations privilégiées par l'entreprise					
l'entreprise consacre plus de la moitié de ses heures de formations aux formations hygiène et sécurité obligatoires	100	55	40	45	18
l'entreprise favorise les formations sur les techniques métiers	100	68	40	45	21

	d'atteindre des objectifs de performance	fidéliser et motiver les salariés
ensemble	14	10
structure d'entreprise		
de 10 à 49 salariés	14	10
50 à 249 salariés	15	10
250 à 499 salariés	15	7
500 salariés et plus	21	6
l'entreprise appartient à un groupe	15	10
proportion d'ouvriers supérieure à la proportion moyenne	10	8
proportion de cadres supérieure à la proportion moyenne	13	7
effort de formation		
l'entreprise a un taux d'accès à la formation supérieur à la moyenne des entreprises de même taille et même secteur	13	9
les dépenses en formations de l'entreprise sont supérieures à l'obligation légale	14	8
outils RH destinés à la politique de formation de l'entreprise		
l'entreprise ou le groupe dispose d'un service ou personnel dédié à l'organisation de la formation continue	13	8
l'entreprise a mis en place un plan de formation	13	8
l'entreprise réalise des entretiens dans le but de recueillir des informations sur les besoins en formation de ses salariés	14	8
outils et procédures de production de l'entreprise		
l'entreprise a des objectifs économiques formalisés et planifiés	16	9
l'entreprise utilise des méthodes formalisées de résolution des problèmes dans son activité de production ou de prestation de service	16	12
l'entreprise utilise des normes qualité dans son activité de production ou de prestation de service	15	10
attention portée à la qualité des formations		
l'entreprise s'assure de la qualité des formations au moyen d'une formation régulière des formateurs internes à l'entreprise	16	10
l'entreprise s'assure de la qualité des formations en ayant recours à des organismes de formation certifiés (registres nationaux)	13	9
types de formations privilégiées par l'entreprise		
l'entreprise consacre plus de la moitié de ses heures de formations aux formations hygiène et sécurité obligatoires	8	5
l'entreprise favorise les formations sur les techniques métiers	12	7

	La formation est jugée avoir atteint son objectif
ensemble	85
caractéristiques de l'entreprise où a lieu la formation	
taille de l'entreprise	
de 10 à 49 salariés	89
50 à 249 salariés	84
250 à 499 salariés	85
500 salariés et plus	84
outils RH destinés à la politique de formation de l'entreprise	
l'entreprise ou le groupe dispose d'un service ou personnel dédié à l'organisation de la formation continue	84
l'entreprise a mis en place un plan de formation	85
l'entreprise réalise des entretiens dans le but de recueillir des informations sur les besoins en formation de ses salariés	85
outils et procédures de production de l'entreprise	
l'entreprise a des objectifs économiques formalisés et planifiés	85
l'entreprise utilise des méthodes formalisées de résolution des problèmes dans son activité de production ou de prestation de service	85
l'entreprise utilise des normes qualité dans son activité de production ou de prestation de service	85
attention portée à l'issue des formations	
l'entreprise mesure la satisfaction	85
l'entreprise évalue l'acquisition des compétences	86
l'entreprise évalue la performance des salariés	87
l'entreprise évalue sa performance économique	85
types de formations privilégiées par l'entreprise	
l'entreprise consacre plus de la moitié de ses heures de formations aux formations hygiène et sécurité obligatoires	88
l'entreprise favorise les formations sur les techniques métiers	84
l'entreprise forme dans le but d'atteindre des objectifs de performance	84
l'entreprise forme dans le but de fidéliser et motiver les salariés	84
caractéristiques du salarié suivant la formation	
homme	87
femme	82
15 à 29 ans	87
30 à 39 ans	83
40 à 49 ans	86
50 ans et plus	86
cadres	84
profession intermédiaire	87
employé	85
ouvrier	84
situation d'emploi du salarié	
Contrat de professionnalisation ou d'apprentissage	82
Contrat à durée indéterminée	86
Contrat à durée déterminée ou contrat saisonnier	77
travail à temps partiel	86
Objectifs assignés à la formation par le salarié	
être plus à l'aise dans le travail	94
Se conformer à des impératifs liés à la réglementation (hygiène, sécurité)	98
éviter de perdre son emploi / changer le contenu de son activité, de métier, de profession ou d'entreprise	81
type de formation	
cours ou stage collectif ou particulier	86
en situation de travail avec l'aide d'un tuteur ou par rotation sur postes de travail	86
autoformation	80
séminaire ou conférence	80
la formation a contribué à la réalisation d'un projet professionnel	85
la formation est liée à un changement survenu dans l'entreprise	87
modalités de réalisation de la formation	
durée de formation supérieure à la durée médiane pour une formation de même type	92
réalisée totalement ou en partie en dehors du temps de travail	87
payée au moins en partie par le salarié	43

ANNEXE 3 : EFFETS DE LA FONCTION DU REpondANT À L'ENQUÊTE SUR LES VARIABLES D'ÉVALUATION

L'attention différenciée portée à un aspect des effets de la politique de formation plutôt qu'un autre pourrait-il être influencé par le statut de la personne répondant à l'enquête ?

Les chefs d'entreprises, responsables des ressources humaines, comptables, directeurs administratifs et financiers ou encore responsables de la formation interprètent-ils de la même manière les questions posées dans l'enquête, et, au-delà, les orientations de leur entreprise en matière de formation ? N'ont-ils pas tendance à investir un aspect de la formation plutôt qu'un autre selon la fonction qu'ils occupent au sein de l'entreprise, et le champ de la politique de formation rendu visible par leurs missions ? Ces questions sont d'autant plus importantes pour interpréter les résultats ci-dessus que, dans l'enquête CVTS, les fonctions des répondants varient selon la taille des entreprises.

L'enquête CVTS dispose d'une variable « fonction du répondant à l'enquête » codée en 18 modalités ou en clair lorsque ces modalités ne conviennent pas au statut du répondant (soit 1286 saisies en clair sur l'échantillon de 5600 entreprises). Pour un meilleur traitement, l'ensemble des modalités sont recodées en 4 :

- Direction : dirigeant ou personnel directement attaché à la direction ;
- Compta : personnel attaché aux services comptabilités et finances ;
- RH : personnels attachés aux services RH ;
- Forma : personnel dont les missions comprennent exclusivement ou en partie l'organisation de la formation.

Cohérence de la variable selon sa répartition par taille de l'entreprise

La répartition des fonctions du répondant à l'enquête selon la taille de l'entreprise est le signe d'une cohérence dans la recodification de modalités pourtant très hétérogènes.

Lorsque les entreprises sont de petites tailles, ce sont plus fréquemment les directions (souvent les chefs d'entreprise) qui répondent à l'enquête, ou encore un salarié de la comptabilité. Ces petites entreprises n'ont pas de personnel dédié à la formation, proportion qui augmente avec la taille de l'entreprise. En effet, à mesure que la taille de l'entreprise augmente, ce ne sont pas les directions qui sont les interlocuteurs des enquêteurs mais des salariés des missions RH ou formation. (Tableau 1)

Tableau 1

Fonctions des répondants à l'enquête CVTS 4 selon la taille de l'entreprise

taille d'entreprise	fonction du répondant			
	RH	comptabilité	direction	formation
de 10 à 49 salariés	11	25	56	9
de 50 à 249 salariés	32	18	30	20
de 250 à 499 salariés	36	6	18	40
500 salariés et plus	24	2	8	66
ensemble	15	23	51	11

Source : CVTS 4, 2010.

Lecture : 11 % des personnes ayant répondu à l'enquête dans les entreprises de 10 à 49 salariés sont des salariés attachés au service RH.

Effet de la fonction sur les critères d'évaluation déclarés

Les tris croisés montrent des différences très légères dans l'utilisation déclarée des critères d'évaluation de la satisfaction et de l'impact sur la performance économique selon la fonction du répondant à l'enquête : lorsqu'il s'agit des directions, elles déclarent plus fréquemment évaluer les effets des formations sur la performance économique des entreprises ou sur celle des salariés. A

l'inverse, l'évaluation de la satisfaction des stagiaires est davantage déclarée lorsque le répondant est un salarié dont la ou une des missions est l'organisation de la formation continue dans l'entreprise. (Tableau 2)

Tableau 2

Critère d'évaluation déclaré pour les entreprises formatrices selon la fonction des répondants à l'enquête CVTS 4

fonction du répondant	critères d'évaluation déclarés			
	satisfaction	performance économique	acquisition de compétences	performance des salariés
RH	64	19	37	42
comptabilité	58	20	38	41
direction	67	23	43	47
formation	77	20	40	45

Source : CVTS 4, 2010.

Lecture : les salariés attachés aux RH des entreprises formatrices déclarent à 64% évaluer la satisfaction des salariés à l'issue de la formation.

Ces effets sont confirmés par les régressions logistiques, qui montrent, que toutes choses égales par ailleurs, et, particulièrement, indépendamment de la taille de l'entreprise, la déclaration d'évaluation de l'impact de la formation sur la performance économique est d'autant plus probable que le répondant à l'enquête porte directement la parole de la direction. L'évaluation de l'impact de la formation sur la performance des salariés ou sur celle de l'entreprise augmente, indépendamment des autres variables, lorsque c'est la direction qui répond à l'enquête plutôt qu'un salarié des ressources humaines. En revanche, l'évaluation de la satisfaction des stagiaires est plus fréquemment déclarée lorsque la personne enquêtée est directement liée à l'organisation de la formation dans l'entreprise. La probabilité de déclarer évaluer l'acquisition de compétences des stagiaires à l'issue des formations est d'autant plus grande, indépendamment de la taille des entreprises, que la personne qui répond à l'enquête est liée à la direction ou aux services comptables plutôt qu'aux ressources humaines. (Tableau 3)

Tableau 3

Évaluation de la satisfaction, de la performance économique, de la performance des salariés et de l'acquisition des compétences à l'issue de la formation dans les entreprises formatrices (2010)

satisfaction		performance économique		performance salarié		acquisition de compétences		
initial	avec répondant	initial	avec répondant	initial	avec répondant	initial	avec répondant	
								<i>effet d'enquête</i>
1,0		1,0		1,2		1,3		Le répondant à l'enquête est un salarié du service comptabilité
1,2		1,2		1,2		1,3		Le répondant à l'enquête est affilié à la direction de l'entreprise
1,3		1,0		1,0		1,1		Le répondant à l'enquête à une mission d'organisation de la formation dans l'entreprise
REF		REF		REF		REF		Le répondant à l'enquête est un salarié des ressources humaines
								<i>structure d'entreprise</i>
0,6	0,6	2,0	1,9	1,6	1,5	1,2	1,1	l'entreprise emploie 10 à 49 salariés
0,4	0,4	1,3	1,3	1,4	1,4	1,1	1,0	l'entreprise emploie de 250 à 499 salariés
0,7	0,8	1,1	1,1	1,2	1,2	1,0	1,0	l'entreprise emploie de 50 à 249 salariés
REF	REF	REF	REF	REF	REF	REF	REF	l'entreprise emploie plus de 500 salariés
1,1	1,1	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	l'entreprise appartient à un groupe
1,5	1,5	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	la proportion de cadres dans l'entreprise est supérieure à la proportion moyenne
1,0	1,0	1,0	1,0	1,2	1,3	1,4	1,4	la proportion d'ouvriers dans l'entreprise est supérieure à la proportion moyenne
								<i>effort de formation</i>
1,2	1,1	0,9	0,9	0,8	0,8	1,0	1,0	les dépenses en formations de l'entreprise sont supérieures à l'obligation légale
1,2	1,2	1,1	1,0	1,1	1,0	1,2	1,2	l'entreprise a un taux d'accès à la formation supérieur à la moyenne des entreprises de même taille et même secteur
								<i>outils RH destinés à la politique de formation de l'entreprise</i>
1,4	1,4	1,0	1,0	1,1	1,1	1,2	1,2	l'entreprise ou le groupe dispose d'un service ou personnel dédié à l'organisation de la formation continue
1,5	1,5	1,3	1,3	1,3	1,3	1,4	1,4	l'entreprise a mis en place un plan de formation
1,6	1,5	1,3	1,3	1,4	1,4	1,3	1,3	l'entreprise réalise des entretiens dans le but de recueillir des informations sur les besoins en formation de ses salariés
								<i>outils et procédures de production de l'entreprise</i>
1,5	1,5	1,1	1,1	1,2	1,2	1,4	1,4	l'entreprise utilise des normes qualité dans son activité de production ou de prestation de service
1,2	1,2	1,2	1,2	1,1	1,1	1,2	1,3	l'entreprise a des objectifs économiques formalisés et planifiés
1,1	1,1	1,4	1,4	1,4	1,4	1,2	1,2	l'entreprise utilise des méthodes formalisées de résolution des problèmes dans son activité de production ou de prestation de service
								<i>attention portée à la qualité des formations</i>
1,5	1,4	1,9	2,0	1,6	1,6	1,6	1,6	l'entreprise s'assure de la qualité des formations au moyen d'une formation régulière des formateurs internes à l'entreprise
1,2	1,3	1,3	1,3	1,2	1,2	1,2	1,1	l'entreprise s'assure de la qualité des formations en ayant recours à des organismes de formation certifiés (registres nationaux)

Source : CVTS 4.

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

Lecture : la probabilité pour une entreprise formatrice d'évaluer la satisfaction à l'issue de la formation est multipliée par 1,3 lorsqu'elle emploie de 10 à 49 salariés plutôt que de 50 à 249. Les chiffres en gras sont significatifs au seuil de 5%

Cependant, cet effet d'enquête sur les résultats concernant les critères d'évaluation des formations selon la place que les répondants occupent au sein des entreprises, bien réel, n'a pas de conséquence sur les résultats précédemment mis en avant. Les modalités significatives du modèle restent les mêmes, et les facteurs multiplicatifs conservent leur ordre de grandeur.

ANNEXE 4 : EVALUATION DES FORMATIONS PAR LES ENTREPRISES

satisfaction	performance économique	performance des salariés	acquisition de compétences	
				structure d'entreprise
0.579**	2.098***	1.569***	1.148	l'entreprise emploie 10 à 49 salariés
0.449***	1.364**	1.371**	1.069	l'entreprise emploie de 250 à 499 salariés
0.708**	1.093	1.227*	0.994	l'entreprise emploie de 50 à 249 salariés
REF	REF	REF	REF	l'entreprise emploie plus de 500 salariés
1.044	1.030	1.275**	1.416***	l'entreprise appartient à un groupe
1.045	0.776**	0.878*	0.852**	la proportion de cadres dans l'entreprise est supérieure à la proportion moyenne
1.451***	0.885	0.848**	0.876*	la proportion d'ouvriers dans l'entreprise est supérieure à la proportion moyenne
				effort de formation
1.106	0.972	0.864	1.049	les dépenses en formations de l'entreprise sont supérieures à l'obligation légale
1.314**	1.077	1.091	1.193**	l'entreprise a un taux d'accès à la formation supérieur à la moyenne des entreprises de même taille et même secteur
				outils RH destinés à la politique de formation de l'entreprise
1.347**	1.029	1.048	1.144	l'entreprise ou le groupe dispose d'un service ou personnel dédié à l'organisation de la formation continue
1.463**	1.248*	1.324**	1.332**	l'entreprise a mis en place un plan de formation
1.655***	1.356**	1.370**	1.332**	l'entreprise réalise des entretiens dans le but de recueillir des informations sur les besoins en formation de ses salariés
				outils et procédures de production de l'entreprise
1.537***	1.129	1.190**	1.438***	l'entreprise utilise des normes qualité dans son activité de production ou de prestation de service
1.267**	1.184*	1.121	1.232**	l'entreprise a des objectifs économiques formalisés et planifiés
1.164*	1.403***	1.398***	1.159**	l'entreprise utilise des méthodes formalisées de résolution des problèmes dans son activité de production ou de prestation de service
				attention portée à la qualité des formations
1.485**	1.908***	1.622***	1.595***	l'entreprise s'assure de la qualité des formations au moyen d'une formation régulière des formateurs internes à l'entreprise
1.179*	1.331**	1.204**	1.139*	l'entreprise s'assure de la qualité des formations en ayant recours à des organismes de formation certifiés (registres nationaux)
				type de formations privilégiées par l'entreprise
0.787**	0.747**	0.898	0.906	l'entreprise consacre plus de la moitié de ses heures de formations aux formations hygiène et sécurité obligatoires
0.987	0.863*	1.031	1.071	l'entreprise favorise les formations sur les techniques métiers

Source : CVTS 4.

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

Lecture : la probabilité pour une entreprise formatrice d'évaluer la satisfaction à l'issue de la formation est multipliée par 0,6 lorsqu'elle emploie de 10 à 49 salariés plutôt que de 500 à plus. Les étoiles mentionnent les seuils de significativité : 3 étoiles, significatif au seuil de 1%, 2 étoiles : 5%, une étoile : 10%

ANNEXE 5 : RAISON PRINCIPALES POUR LAQUELLE L'ENTREPRISE A FORME SON PERSONNEL EN 2010

atteindre des objectifs de performance fixés par l'entreprise	fidéliser et motiver les salariés	
		structure d'entreprise
0.611**	1.254	l'entreprise emploie 10 à 49 salariés
0.697**	1.525**	l'entreprise emploie de 50 à 249 salariés
0.828	1.055	l'entreprise emploie de 250 à 499 salariés
REF	REF	l'entreprise emploie plus de 500 salariés
1.119	0.979	l'entreprise appartient à un groupe
1.151	0.715**	la proportion de cadres dans l'entreprise est supérieure à la proportion moyenne
0.720**	0.777*	la proportion d'ouvriers dans l'entreprise est supérieure à la proportion moyenne
		effort de formation
1.009	0.696**	les dépenses en formations de l'entreprise sont supérieures à l'obligation légale
1.111	1.035	l'entreprise a un taux d'accès à la formation supérieur à la moyenne des entreprises de même taille et même secteur
		outils RH destinés à la politique de formation de l'entreprise
0.640**	1.076	l'entreprise ou le groupe dispose d'un service ou personnel dédié à l'organisation de la formation continue
0.975	0.861	l'entreprise a mis en place un plan de formation
0.971	1.316*	l'entreprise réalise des entretiens dans le but de recueillir des informations sur les besoins en formation de ses salariés
		outils et procédures de production de l'entreprise
0.969	0.811	l'entreprise utilise des normes qualité dans son activité de production ou de prestation de service
1.394**	0.894	l'entreprise a des objectifs économiques formalisés et planifiés
1.243**	1.002	l'entreprise utilise des méthodes formalisées de résolution des problèmes dans son activité de production ou de prestation de service
		attention portée à la qualité des formations
1.092	1.016	l'entreprise s'assure de la qualité des formations au moyen d'une formation régulière des formateurs internes à l'entreprise
0.867	1.363**	l'entreprise s'assure de la qualité des formations en ayant recours à des organismes de formation certifiés (registres nationaux)
		attention portée aux effets des formations
1.240**	1.178	l'entreprise évalue l'impact des formations sur sa performance économique
1.222	1.379**	l'entreprise mesure la satisfaction des formés à l'issue des formations
1.109	1.188	l'entreprise évalue la performance des salariés
1.014	0.950	l'entreprise évalue l'acquisition de compétences des salariés
		types de formations privilégiées par l'entreprise
0.532**	0.878	l'entreprise consacre plus de la moitié de ses heures de formations aux formations hygiène et sécurité
0.889	0.688**	l'entreprise favorise les formations sur les techniques métiers

Source : CVTS 4

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

Lecture : la probabilité de former dans le but principal d'atteindre des objectifs de performance est multipliée par 0,6 lorsqu'elle emploie de 10 à 49 salariés plutôt que de 500 à plus. Les étoiles mentionnent les seuils de significativité : 3 étoiles, significatif au seuil de 1%, 2 étoiles : 5%, une étoile : 10%

ANNEXE 6 : LA FORMATION A ATTEINT SON OBJECTIF

le salarié déclare que la formation effectuée a atteint son objectif	
REF 0.680**	homme femme
REF 0.731 1.058 0.628**	15 à 29 ans 30 à 39 ans 40 à 49 ans 50 ans et plus
1.068 REF 1.476** 1.164	cadres profession intermédiaire employé ouvrier
	situation d'emploi du salarié
1.680 REF 0.679	Contrat de professionnalisation ou d'apprentissage Contrat à durée indéterminée Contrat à durée déterminée ou contrat saisonnier
0.908	travail à temps partiel
	Objectifs assignés à la formation par le salarié
1.950** 4.894*** 0.826	être plus à l'aise dans le travail Se conformer à des impératifs liés à la réglementation (hygiène, sécurité) éviter de perdre son emploi / changer le contenu de son activité, de métier, de profession ou d'entreprise
	type de formation
REF 0.788 0.496** 0.763	cours ou stage collectif ou particulier en situation de travail avec l'aide d'un tuteur ou par rotation sur postes de travail autoformation séminaire ou conférence
1.052 1.506**	la formation a contribué à la réalisation d'un projet professionnel la formation est liée à un changement survenu dans l'entreprise
	modalités de réalisation de la formation
0.852 0.395*** 0.573*	durée de formation supérieure à la durée médiane pour une formation de même type réalisée totalement ou en partie en dehors du temps de travail payée au moins en partie par le salarié

Source : DIFES 2

Champ : ensemble des formations des salariés d'entreprises de plus de 10 salariés, 2010.

Lecture : la probabilité pour une action de formation d'être déclarée avoir atteint son objectif est multipliée par 0,6 lorsque celle-ci est suivie par une femme plutôt qu'un homme.

Les étoiles mentionnent les seuils de significativité : 3 étoiles, significatif au seuil de 1%, 2 étoiles : 5%, une étoile : 10%

ISSN : 1776-3177
Marseille, 2015.