



# 2020 NOUS DONNE-T-ELLE UNE VISION DE L'AVENIR DE LA FONCTION FORMATION ?

SYLVAIN HUMEAU

Président du GARF



$A_{\mu}(x) A_{\nu}(x')$

**E**volution et adaptation : pas une mode ! En 2017, il m'avait été demandé de dessiner, d'imaginer la fonction formation à l'horizon 2030, avec un zoom sur les enjeux de compétences à l'ère du digital.

A l'aide d'une pirouette s'inspirant de Saint Exupéry, j'avais rapidement dessiné une entreprise et j'avais répondu : «vous voyez le bâtiment ? Et bien le responsable formation de 2030 est à l'intérieur ! »

Certes, il s'agissait d'une esquivé pour éviter de répondre à une question à laquelle je ne savais déjà pas répondre en 2017.

L'actualité ne m'a pas fait mentir. Qui aurait pu prévoir une telle «révolution » en une seule année ?

Si nous nous focalisons sur les effets de la crise sanitaire actuelle pour la fonction formation, il est clair que ceux-ci ont été majeurs. La question que l'on peut raisonnablement se poser est la suivante «ces changements sont-ils durables ou temporaires ? ». Je vais tenter d'y répondre en m'appuyant sur les nombreux échanges que nous avons au sein du GARF.

Le premier effet de la crise a été de nous confiner et ainsi d'engendrer deux phénomènes qui ont été largement commentés depuis mars : le télétravail et le chômage partiel. Ces deux phénomènes ont un impact important sur la fonction formation.

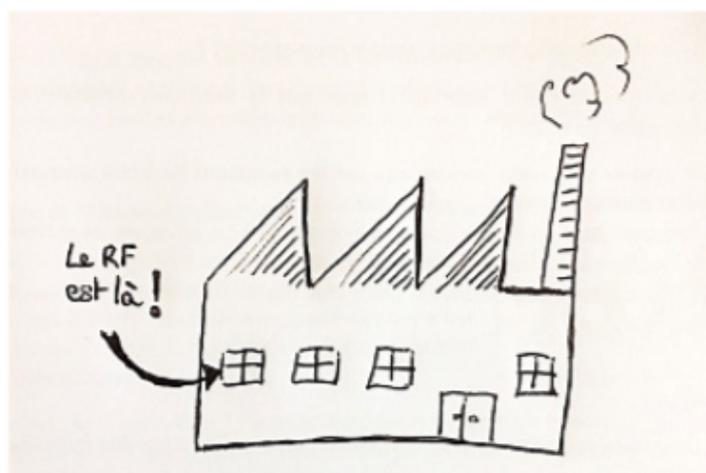
## LE TÉLÉTRAVAIL :

Même si une partie des organisations le pratiquaient déjà (souvent limité à un jour par semaine), force est de constater que nous n'étions pas prêts à cette nouvelle organisation du travail généralisée à grande échelle, avec très peu de retours sur le site de travail. Les équipes formation ont été fortement sollicitées pour organiser des accompagnements individuels, des formations afin de faciliter la prise en main des outils de travail à distance (solutions de visioconférences, partages de documents, ...), mais également sur les règles d'organisation et de comportement à mettre en œuvre dans le cadre du travail à distance. A noter également que cette évolution brutale a mis en évidence une hétérogénéité dans les pratiques de management à distance, induisant un accompagnement important des managers qui étaient déboussolés face suite au télétravail massif de leurs équipes.

Pour répondre à la question si cette pratique de télétravail va perdurer dans l'avenir, je pense que la pandémie aura été un accélérateur indéniable et que cette nouvelle modalité de travail va effectivement perdurer. Un équilibre télétravail / présentiel devrait se trouver au cas par cas selon les individus et les exigences liées aux activités.

## LE CHÔMAGE PARTIEL :

Nous le savons tous, nous ne mesurons pas encore l'impact économique que va avoir à moyen et long terme le phénomène qui nous impacte tous. Quoi qu'il en soit, depuis mars, c'est tout un pan de notre économie qui se voit obligé de proposer soit du chômage partiel soit total à ses collaborateurs. Au moment du premier confinement, l'état



a fortement incité les employeurs à profiter de la période pour former les salariés, dans un objectif de développer ou maintenir leurs compétences. En urgence, le dispositif du FNE (Fond National pour l'Emploi) a été adapté afin de répondre à ces attentes.

Il est trop tôt pour en mesurer les effets mais il est évident que le montage des dossiers individuels ainsi que les dysfonctionnements rencontrés au démarrage du dispositif, auront eu un impact non négligeable sur la charge de travail de la fonction formation. Quant à savoir si ce dispositif a vocation à être pérenne, nous ne le souhaitons pas, car cela serait un bien mauvais signal pour notre économie.

Le deuxième effet a été de chambouler le déploiement des plans de développement des compétences :

## **ANNULATION / REPORT DES FORMATIONS EN PRÉSENTIEL :**

La première étape a été d'annuler l'intégralité des formations prévues en présentiel, avec un questionnement fort sur les formations obligatoires dont les habilitations devaient être renouvelées pendant cette période.

La réorientation d'une partie des formations présentiels vers des solutions distancielles, a été une seconde étape très chronophage : Rechercher, identifier, comparer les offres de formation réalisées à distance, dans un objectif d'efficacité mais également d'optimisation budgétaire.

Cette réorientation vers le digital ne permet cependant pas de couvrir tous les domaines du plan de développement des compétences, mais principalement les besoins en formation dans les domaines de la bureautique/informatique, les langues et le développement personnel.

On estimait qu'avant la pandémie les formations distancielles répondaient à 10% du plan de développement des compétences. Il nous semble évident que ce recours accru va perdurer dans le temps, car une partie des apprenants qui étaient méfiants vis-à-vis des formations à distance, a constaté qu'une offre formation de qualité à distance pouvait répondre à leurs besoins de développement. Encore faut-il que cette offre soit réellement de qualité ....

Avant la pandémie, certains acteurs pensaient que le digital allait, à terme, tuer le présentiel. Le constat est qu'après ces mois de confinement, nos stagiaires réclament du présentiel pour partager, échanger, pratiquer.

C'est justement le troisième effet de la crise : le développement accéléré d'une offre de formation à distance induisant une montée en compétence expresse pour les formateurs associés. Bien entendu, une grande partie de cette offre a été portée par les consultants et organismes de formation, mais également en interne aux entreprises, qui avaient déjà entrepris depuis plusieurs années, la création d'écoles internes des métiers ou universités d'entreprises.

Nous avons ainsi constaté une demande plus forte vers des profils de « digital learning manager », afin d'être plus autonomes sur la création de contenus digitaux ; mais également le souhait de faire monter en compétence les formateurs internes, afin qu'ils puissent s'approprier les codes et bonnes pratiques du distanciel. Cette évolution devient incontournable si l'on souhaite convertir une partie de nos formations présentiels en distanciel. Au-delà de l'enjeu technique, c'est également une révolution dans la posture des formateurs qui a été initiée.

Il me semble que l'accélération forcée vers le recours au digital, que nous avons vécue cette année, va se poursuivre dans les années à venir.

Il conviendra cependant d'être vigilant afin de ne pas laisser au bord de la route, les populations peu habituées à l'utilisation des outils informatiques et également ne pas oublier que les fondamentaux de l'ingénierie pédagogiques s'appliquent aussi à ces modalités de formation.



Président du GARF