

Chapitre 1 : Principes et fondements de la formation

Introduction :

Le marché du travail est en constante transformation, cela condamne chaque travailleur à s'adapter aux changements sans cesse de son organisation, pour y parvenir, la formation est devenue une alternative pour tous les salariés désireux d'acquérir un savoir être et un savoir faire appropriés de même qu'une bonne attitude et un bon esprit d'équipe.

La formation a été adoptée par les entreprises du fait qu'elle répond à leurs besoins, contribue à l'atteinte de leurs objectifs et permet d'optimiser au mieux leurs rendements.

Chapitre 1 : Principes et fondements de la formation

1.1. Définition, formes et objectifs de la formation :

L'évolution de la formation :

Autre fois, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas. C'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devient une réalité.

Peu après 1945, on a étendu le programme américain de formation (Training Within Industry) aux pays européens. Toutefois et jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis avant son entrée définitive sur le marché du travail.

Dès les débuts des années 1960, l'accélération de l'innovation technologique a créé des difficultés d'adaptation dans l'organisation. Cette dernière a rendu vite dépassé la compétence des personnels.

Dès la décennie 1960, les agents économiques ont constaté le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation par les écoles ainsi que par les industries.

Dans les années 1970, la structure générale des compétences s'est transformée. Les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques de formation ouvrant sur des opportunités de promotion.

Dès les débuts de la décennie 1980, la formation a connu un accroissement considérable en milieu organisationnel, car les changements sur le marché du travail se suivent et la technologie n'a pas fini d'étonner la planète.

Au temps présent. Tous les agents économiques voient dans la formation un espoir, l'espoir pour chaque salarié d'augmenter ses compétences et s'adapter à l'évolution technologique¹.

1.1.1. Définition de la formation :

La formation du personnel est un investissement, elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

¹ - Sekiou, Blondin, Peretti et autres, Op.cit, p. 325

Chapitre 1 : Principes et fondements de la formation

Aujourd'hui, la formation est l'un des outils clés de la gestion des ressources humaines, c'est un acte de management qui permet aux employés d'adopter leurs qualifications aux évolutions des missions et des métiers.

Pour mieux comprendre ce que c'est la formation, il est utile de présenter quelques définitions de celle-ci :

Nous commençons par celle de LOUART Pierre qui définit la formation professionnelle comme suit : « Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elle enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles »¹.

La deuxième est celle donnée par VATIER, qui définit la formation comme « l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'organisation »².

La troisième et la dernière définition est celle présentée par SEKIOU et autres, qui s'accordent à définir la formation comme « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »³.

De ces définitions, on peut dire que la formation est un ensemble d'actions, de méthodes et des techniques dont la finalité est de faciliter la transmission des connaissances, l'apprentissage de savoir-faire, le développement personnel et l'évolution des comportements. Elle est considérée comme :

¹ LOUART Pierre, GRH, Paris, édition Eyralles, 1994. p 130.

² VATIER Raymond, département de l'entreprise et promotion des R.M, paris, ed.entreprise moderne, 1960,p 90

³ SEKIOU et al. Op Cit. p336

Chapitre 1 : Principes et fondements de la formation

- un facteur d'efficacité, car elle permet d'accroître les compétences des personnes, qui peuvent de ce fait, maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futures ;
- un facteur de motivation des salariés, car elle répond au besoin du développement et d'épanouissement de l'individu ; elle leur permet de conserver leur emploi et leur assurer une progression dans leur parcours professionnel ;
- un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la sclérose, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail

1.1.2.La politique de formation :

MEIGANT Alain, dans son livre « manager la formation », définit la politique de formation comme étant « un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant- à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement »¹.

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise, elle a une durée de vie de plusieurs années mais les orientations formation sont généralement redéfinies chaque année pour être présentées au comité d'entreprise.

Selon SOYER Jacques, pour que la politique de formation soit efficace, elle « doit être écrite et diffusée »² ; il s'agit d'un document qui comporte en général :

- Les buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation ;
- Les principes d'organisations, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs ;
- Les conditions de réussite, donc les principes d'efficacité.

Une politique de formation doit répondre à un double but :

- ❖ Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution du contexte économique ;

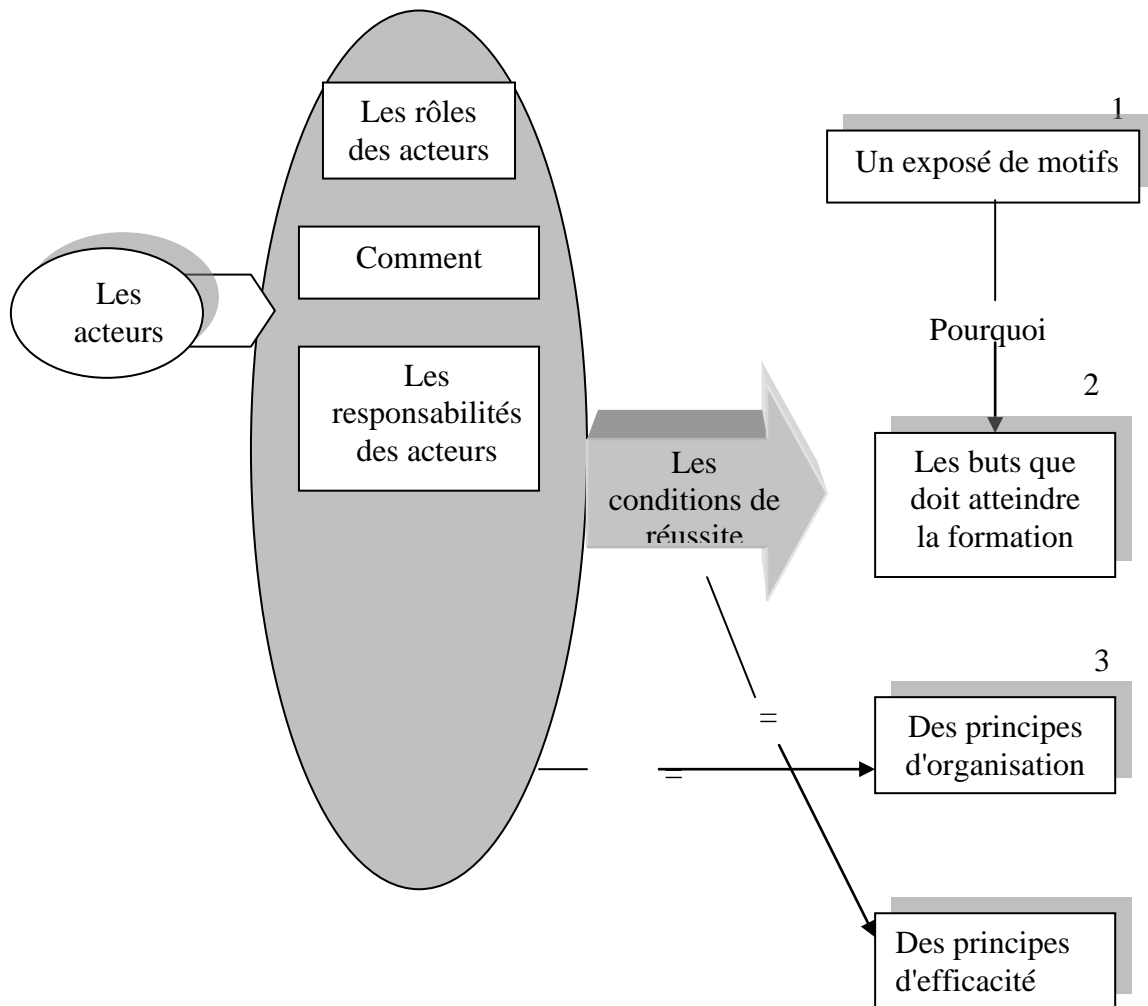
¹ MEIGNANT Alain, Manager la formation, paris, édition Liaison, 2003. p55.

² SOYER Jacques, la fonction formation, Paris, édition d'organisation, 1999. p 48.

Chapitre 1 : Principes et fondements de la formation

- ❖ Permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

Figure 1 : la politique formation de l'entreprise



Source : Jacque SOYER, Opcit, P49

Chapitre 1 : Principes et fondements de la formation

1.1.3. Les formes de la formation :

Les classifications des types de formation tiennent compte, selon les cas de la forme donnée à cette formation, de l'endroit, de la méthode employée..., cependant il faut faire une distinction entre la formation sur le tas et la formation théorique.

1.1.3.1. la formation sur le tas :

Comprend tous les types de formation dans lesquels l'intéressé en exécutant le travail pour lequel il doit être préparé ou perfectionné reçoit des conseils, des exemples et des corrections d'une personne expérimentée, généralement de l'un de ses supérieurs hiérarchiques.

1.1.3.2. La formation théorique :

Répond à des programmes préparés en détail, elle est généralement donnée en même temps à plusieurs personnes qui suivent des cours ou des réunions où leurs sont enseignées des notions théoriques et pratiques.

Naturellement, il peut exister un certain mélange de ces formes, car on peut combiner des cours professionnels pratiques avec des programmes homogènes où se concentrent des éléments propres à chaque méthode.

Dans son livre intitulé : "L'ingénierie et évaluation de la formation". Guy LE BOTERF ⁽¹⁾, cite sept types de formation :

1.1.3.3. Les formations d'initiation :

Ce sont les formations préparant les nouveaux embauchés à s'adapter aux exigences des situations professionnelles qu'ils auront à exercer, à s'intégrer aux contraintes et fonctionnement du milieu du travail et à acquérir une connaissance précise des matériels et procédures qu'ils auront à maîtriser, en plus de la préparation du projet et l'intégration à la culture de l'entreprise.

Chapitre 1 : Principes et fondements de la formation

1.1.3.4. Les formations de maintenance :

Elles permettent de maintenir un niveau de compétence plutôt que des acquisitions nouvelles liées à des facteurs d'évolution, elles visent à compenser l'affaiblissement de compétences des personnes dans leur situation professionnelle.

1.1.3.5. Les formations de perfectionnement :

Elles permettent d'acquérir et de développer des connaissances, des capacités et des comportements nécessaires à une bonne tenue des situations professionnelles, compte tenu de l'évolution des caractéristiques et des exigences.

1.1.3.6. Les formations de promotion :

Ce sont des actions de formation désignées pour faire acquérir les compétences nécessaires aux personnes ayant une promotion.

1.1.3.7. Les formations de recyclage :

Elles concernent les actions de formation qui visent l'adaptation des personnes à de nouvelles situations professionnelles ou d'emploi qui ne présentent pas de promotion.

1.1.3.8. Les formations de prévention :

Leurs objectifs consistent à renouveler les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés.

1.1.3.9. Les formations de re-déplacements et de reconversions :

Elles réparent une ou plusieurs catégories du personnel à changer de métier ou de famille professionnelle.

1.1.4. Les objectifs de la formation :

Le cycle de formation s'intègre au cœur de la gestion des ressources humaines et est étroitement lié aux orientations des entreprises. Pour ces dernières, la formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

- Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, santé et sécurité, polyvalence, etc.) ;

Chapitre 1 : Principes et fondements de la formation

- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion ;
- Accroissement des connaissances et habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation ;
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment ;
- Valorisation du potentiel des salariés dans leur adaptation au travail, lors de changements technologiques et dans le développement de carrière.

Selon Jaques Soyer², les objectifs de la formation peuvent être regroupés dans deux grandes catégories :

1.1.4.1. Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié :

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier (l'amélioration de l'adaptation au poste occupé.) ;
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travaille ;
- Se préparer à des changements professionnels et à des mutations internes ;
- Acquisition d'une qualification professionnelle ;
- Développement d'une compétence par la réalisation d'une activité sociale ou de loisir.

1.1.4.2. Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation :

- Développent d'une culture d'entreprise, faire vivre certaines valeurs dans l'entreprises ;
- Mobilisation de l'ensemble du personnel sur un projet d'entreprise ;
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture et ses aptitudes à manager ;
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de plus grande concertation et faisant que les salariés se rencontrent à travers la formation, on les aide à dissiper certaines méconnaissances et malentendus.

¹Guy LE BOTERF: "L'ingénierie et évaluation de la formation", Edition d'Organisation, Paris, 1999, P178

² Jaques Soyer, « fonction formation », Editions Organisation, Paris, 2003 ; pp 4-5.

Chapitre 1 : Principes et fondements de la formation

1.2.L'identification et l'analyse des besoins :

La formation ne correspond pas à un besoin fondamental, comme les besoins physiologiques (oxygène, nourriture...etc.). La formation n'est pas une fin en soi, elle est un moyen à disposition, une réponse à des problèmes rencontrés. Le recueil des besoins de formation devrait plutôt s'appeler le recueil des problèmes à résoudre avec l'appui de la formation.

Comme le dit Jaques Soyer, bien définir le besoin de formation, ce sera bien décrire les changements que l'on veut obtenir.

1.2.1.Les facteurs inducteurs de besoin de formation :

Le besoin de formation est en réalité induit par les facteurs émanant de six sources distinguées³ :

a) L'environnement externe de l'entreprise :

Comme par exemple :

- Les exigences des clients sur l'obligation de compétence du personnel ;
- Les stratégies des concurrents qu'il faudra contrer ;
- Les nouvelles techniques apparaissant sur le marché ;
- Les contraintes et les opportunités politiques ou réglementaires.

b) L'environnement interne de l'entreprise :

Dans cet environnement, une place particulière est à accorder au niveau réel du personnel. Ce niveau sera à comparer avec les exigences découlant de la stratégie de l'entreprise qui va rendre possible son adaptation à l'environnement externe.

c) Les projets traduisant la stratégie de l'entreprise :

Ils vont parler sur :

- Le lancement des nouveaux produits ;
- La conquête des nouveaux marchés ;
- La mise en œuvre de nouvelles techniques ;
- La mise en place d'une nouvelle organisation...etc.

³ Alain Meignant, « Manager la formation », Editions Liaisons, 4eme édition, Paris, 1997, pp 150-155.

Chapitre 1 : Principes et fondements de la formation

d) La politique sociale de l'entreprise :

La politique sociale de l'entreprise induit aussi des besoins de formation d'une manière mécanique, liée à la structure démographique. On parlera d'une bonne politique sociale, si cette dernière dispose de personnes compétentes et motivées pour la réalisation du travail demandé avec réussite.

e) L'expression des attentes des individus :

Les salariés expriment le besoin de se former et de se spécifier dans un domaine. Ces demandes reflètent les attentes des individus.

f) L'offre de formation :

La formation est un marché sur lequel plusieurs milliers d'organismes proposent leurs produits et adoptent des stratégies marketing.

L'offre donne une forme au besoin, et quelquefois, se substitue à son expression. Les besoins de formation sont donc induits par ces différents facteurs inducteurs, cela peut de représenter par le schéma suivant :⁴

**Quelle est la situation
actuelle ?**

Situation actuelle :

- Quel est le rendement des employés ?
- Quels ont été les obstacles rencontrés dans la réalisation des projets ?
- Quelles sont les difficultés que L'employé éprouve ?

**Quelle est la situation souhaitée ?
Quels sont les objectifs à atteindre ?**

Situation désirée :

- Quels sont les améliorations et les changements à venir ?
- Quels sont les résultats souhaités ?
- Quelles sont les compétences que Devrait posséder l'employé ?

⁴ Alain Meignant, Op.cit, p 155

Chapitre 1 : Principes et fondements de la formation

1.2.2.L'identification des besoins :

Cette première phase du cycle de formation permet de connaître les compétences et les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés.

Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou un manque de compétences essentielles ou requises.

1.2.2.L'identification des besoins :

Cette première phase du cycle de formation permet de connaître les compétences et les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés.

Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou un manque de compétences essentielles ou requises.

1.2.3.L'analyse des besoins de formation :

Une fois les besoins de formation déterminés, il faudra les analyser et les filtrer afin de pouvoir sélectionner et programmer la formation qu'il faut.

La conséquence très concrète de l'analyse des besoins de formation sera de mettre en perspective, pour obtenir une synthèse orientée vers l'action, trois sources d'information :

- La définition théorique du poste ;
- Le point de vue des experts sur le contenu actuel et prévisible du poste et les exigences qui en découlent ;
- Et le point de vue des personnes exerçant actuellement le poste.

❖ Méthodologie d'analyse des besoins de formation :

Une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre caractéristiques principales :

- 1- Elle doit permettre de prendre en compte, parmi les facteurs inducteurs (voir page 34), ceux qui sont pertinents ;

Chapitre 1 : Principes et fondements de la formation

- 2- Elle doit permettre une implication des facteurs concernés ;
- 3- Elle doit être adaptée à son objet, et en particulier au type d'objectif de formation qu'il s'agit d'atteindre ;
- 4- Elle doit être efficiente, c'est-à-dire permettre le meilleur résultat possible au moindre coût.

Chapitre 1 : Principes et fondements de la formation

En résumé de ce que nous avons dit et selon Alain Meignant voici les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation⁵ :

Tableau 1 : Les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation

Etapes	Les instructions
01	- Faire un premier repérage des points clés de la situation (documentation, quelques entretiens) puis s'assurer que la formation est bien l'élément important de traitement du problème à résoudre.
02	- Identifier les acteurs clés de la réussite, et notamment ceux qui sont en position de décision et/ou influence forte.
03	- Identifier les sources d'information nécessaires pour l'analyse : documents existants ou à produire, personnes.
04	- Analyser les documents recueillis pour affiner le repérage effectué à l'étape 01.
05	- Compléter l'information auprès des acteurs clés sur les objectifs généraux liés à leur niveau de décision ou d'influence, s'informer sur les actions déjà engagées (pas seulement en formation), et recueillir leur point de vue sur les besoins de formations qui en découlent. Obtenir le maximum d'informations possibles sur les populations concernées, les critères qui permettront d'observer la réussite, les actions d'accompagnement nécessaires, le bon moment pour réaliser la formation compte tenu des besoins et des contraintes du terrain.
06	- A partir de cette pré-enquête, formuler des hypothèses générales sur les besoins et choisir les méthodes appropriées pour vérifier ces hypothèses.
07	- Obtenir des acteurs clés, validation de la démarche, et mener les actions.
08	- Appliquer la démarche et les méthodes choisies.
09	- Synthétiser les résultats en reformulant des objectifs généraux ou spécifiques, et en leur proposant une traduction dans un projet pédagogique et dans des actions d'accompagnement.
10	- Faire valider ce projet par les acteurs clés.

⁵ Alain Meignant, Op.cit, p 215.

Chapitre 1 : Principes et fondements de la formation

1.3.La conception et mise en œuvre du plan de formation :

Le recensement et l'analyse des besoins servent de base à l'élaboration du plan de formation une fois déterminés les principaux choix. Ces choix relèvent de la politique de formation de l'entreprise.

1.3.1.Définition et présentation du plan de formation :

Alain MEIGNANT définit le plan de formation comme étant :

« La traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés »⁶

Expliquant les termes de cette définition :

- *Opérationnelle* : Le plan de formation prépare une série d'actions, les objectifs de ces actions doivent être précisés.
- *Budgétaire* : Le plan de formation indique le montant des ressources financières allouées prévisionnellement à l'exécution du plan c'est-à-dire, les coûts de la formation.
- *les choix du management sur les moyens qu'il affecte* : C'est le résultat de choix des responsables de l'entreprise, l'aboutissement d'un processus d'arbitrage, en fonction de priorités.
- *Les moyens affectés* : Sont bien sûr des moyens financiers mais aussi du temps.
- *Dans une période donnée* : Le plan peut être, le plus souvent annuel. Il peut être aussi pluriannuels (trois ans).
- *Au développement de la compétence individuelle et collective des salariés* : Le but est de financer des actions ayant pour finalité d'apporter aux personnes et aux équipes les compétences qui leurs sont nécessaires pour améliorer leurs résultats, satisfaire leurs clients et créer un climat social favorable en permettant des évolutions de carrière.

Le plan de formation correspond à un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés (la direction, le responsable formation, les futurs formés, partenaires sociaux...etc.).

Il doit être établi en fonction des objectifs économiques, techniques, sociaux de l'entreprise, et en cohérence avec le style de management, les modes d'organisation du travail,

⁶ Alain MEIGNANT, Op.cit, P221.

Chapitre 1 : Principes et fondements de la formation

la culture de l'entreprise et les politiques du personnel et cela afin de permettre la traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise.

1.3.2. La conception du plan :

Les besoins ont été recensés, quelles sont les questions à se poser pour assurer la qualité du plan de formation ?

- * Comment répondre à l'ensemble des besoins de formation recensés ?
- * Quels sont les problèmes prioritaires de l'entreprise à résoudre ?
- * De quels moyens dispose l'entreprise pour satisfaire ces besoins ?
- * Quels sont les acteurs à impliquer ? et comment les impliquer ?
- * Des principes de la politique formation sont-ils à observer ?
- * Quelle période de référence faut-il choisir ?

Les réponses à quelques questions guideront le responsable formation dans son choix de la stratégie à adopter pour la construction du plan, de façon à mobiliser les différents acteurs de l'entreprise.

Concrètement, le plan de formation est construit sur la base d'un certain nombre de choix que fait l'entreprise pour atteindre ses objectifs :

- * Choix de budget : quelles sont les dépenses que l'entreprise est prête à engager en matière de formation ? La participation légale constitue-t-elle un butoir ? L'entreprise est-elle prête à aller plus loin et, si oui, quel est le seuil maximum ?
- * Choix des contenus : faut-il faire plutôt une formation générale et/ou une formation technique ?
- * Choix des bénéficiaires : faut-il faire passer en formation l'ensemble du personnel ou seulement quelques catégories en fonction des objectifs de l'entreprise ? Les bénéficiaires vont-ils être des volontaires ou au contraire des personnes désignées ?
- * Choix de la durée et du rythme : faut-il privilégier des périodes courtes ou des périodes longues impliquant une véritable rupture avec le milieu professionnel ?
- * Choix des modalités de formation : faut-il développer la formation inter entreprise ou la formation intra entreprise ? Faut-il qu'elle soit interne ou externe ? Sera-t-elle pendant ou hors des heures de travail ?

Chapitre 1 : Principes et fondements de la formation

- * Choix des formules pédagogiques : faut-t-il développer plutôt la formation sur la tas ou la formation théorique ?
- * Choix des méthodes d'évaluation des actions : celles-ci doivent-elles être formalisées ou non formalisées ? Quels critères choisir pour mener l'évaluation de la formation ?

Le comité de l'entreprise donne son avis est négocie sur la plan de formation tel qu'il a été établi par le responsable de la formation soit en faisant participer ses collaborateurs soit en se limitant à la simple consultation du comité d'entreprise suivant la culture qui caractérise cette entreprise.

Le plan de formation prend forme d'un document qui regroupe les points suivants:

- * Les objectifs généraux de formation dans l'entreprise.
- * Les priorités fixées pour l'année à venir.
- * Le contenu des actions prévues.
- * Les organismes prestataires des actions.
- * La pédagogie retenue pour ces actions.
- * La durée des actions.
- * Le calendrier d'exécution des actions.
- * Le budget global de la formation et les budgets spécifiques prévus pour chaque action.
- * Les catégories bénéficiaires.
- * Les modalités de l'évaluation des actions tant sur le plan pédagogique que budgétaire.

1.3.3.La mise en œuvre et la réalisation du plan :

Lorsque le projet de plan a été agréé par les différents acteurs, il devient un document de travail non seulement pour l'équipe formation mais aussi pour tous les responsables d'action. Ainsi, le plan de formation doit-il être largement diffusé dans l'entreprise.

Il sera demandé aux directeurs de réaliser et de faire réaliser par les managers, une information descendante jusqu'aux personnes concernées par le plan de formation, car sa mise en œuvre implique en général plusieurs acteurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise

Chapitre 1 : Principes et fondements de la formation

* La structure formation de l'entreprise : intervient en tant qu'organisatrice de la formation, et en tant que prestataire de formation par le biais de ses membres qui sont des formateurs professionnels.

* La hiérarchie opérationnelle : garantit le bon fonctionnement quotidien de l'entreprise, et participe directement aux actions de formation en tant que fournisseur de compétences spécialisées.

* Les organismes extérieurs : organisateurs et prestataires de formation, leurs rôles est de répondre aux objectifs exprimés par le plan de formation, tant sur le plan du contenu que des délais à respecter, ils sont contrôlés par le service formation de l'entreprise pour assurer une certaine cohérence.

Les responsables d'action, qui appartiennent au service formation ou à l'unité concernée par l'action, prennent contact avec le formateur, interne ou externe, chargé du montage de l'action et lance l'opération avec les séquences suivantes :

- * Analyse de la demande.
- * Prise en compte de l'état des futurs formés.
- * Définition d'une stratégie et choix des moyens.
- * Construction éventuelle d'un plan de changement.
- * Formulation précise des objectifs.
- * Relevé des moyens à disposition et des conditions de réalisation.
- * Elaboration du cahier des charges.
- * Achat éventuel de services externes.
- * Planning des sessions.
- * Lancement des stages et animation.
- * Suivi de la mise en pratique.
- * Evaluation des différents objectifs.

Nous voyons donc que la réalisation du plan de formation n'est pas le seul fait des spécialistes du service formation, mais qu'elle concerne un grand nombre d'acteurs jouant des rôles de régulation ou de réalisation.

Chapitre 1 : Principes et fondements de la formation

1.3.4. Le suivi de la formation :

Le suivi, c'est l'étape qui suit la formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir et du savoir-faire acquis par chaque formé. La formation sans suivi ne sert pas à grand-chose.

Une fois formés, les salariés sont la plupart du temps laissés à eux-mêmes. A ce point que plusieurs oublient de s'assurer que leurs salariés peuvent améliorer leur performance après la période de formation. En conséquence, il faut évaluer non seulement les résultats de la formation dans l'immédiat mais aussi établir un suivi après la formation.

Il s'agit de stimuler et d'accompagner le formé dans la mise en œuvre, d'apporter des compléments de formation, de mettre en valeur les progrès accomplis, de définir les développements éventuels d'action,...etc.

Il s'agit de faire en sorte que les nouvelles acquisitions et les nouveaux comportements deviennent partie intégrante des habitudes de travail du formé.

La formation est en quelque sorte une phase expérimentale, l'expérience proprement dite ne vient qu'ensuite, progressivement. Enfin, dans l'esprit de la plupart des personnes concernées, l'évaluation de la formation est vue souvent comme une autocritique. Pour effacer cette perception inefficace, l'évaluation devra être faite d'une manière positive, objective et surtout dans le but d'améliorer, non de punir.

Le suivi est donc l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé.

Le suivi de la mise en pratique en fin d'action : (Un équilibre à retrouver) :

Par la formation, les stagiaires se sont transformés, ils sont eux-mêmes devenus facteurs de changement. Ils souhaitent que le système dans lequel ils se retrouvent, au sortir de la formation, change à son tour afin de mettre pleinement à profit leurs nouvelles capacités.

Donc le suivi de l'action a pour objet le retour à une nouvelle situation d'équilibre utilisant pleinement les nouvelles compétences.

Chapitre 1 : Principes et fondements de la formation

Par exemple :

- * Réaliser un rappel de certaines connaissances mal intégrées par les stagiaires.
- * Modifier certaines méthodes de travail ou certains outils pour faciliter la mise en application du contenu de la formation.
- * Ramener le contenu et les responsabilités de certains postes de travail, déléguer certaines responsabilités.
- * Modifier le système de prise de décision, modifier les contrôles.
- * Changer les règles de comportement, modifier le système d'appréciation des formés.

C'est généralement, le manager direct des formés qui est le responsable du suivi. Pour les formations visant une évolution dans l'entreprise avec changement d'unité de travail, le suivi est placé sous la responsabilité du gestionnaire des ressources humaines.

1.3.5.L'évaluation de la formation :

L'évaluation de la formation permet de découvrir si les objectifs de la formation sont atteints.

Evaluer, c'est attribuer une valeur au programme de formation ou à une ou plusieurs de ses composantes, comme le contenu, les techniques, les formateurs, les supports, ...etc.

Etablir la valeur du programme permet aux membres de la direction générale de prendre des décisions concernant le programme transmis et les programme futurs.

La valeur d'un programme de formation peut s'établir ainsi :

1. Examiner les changements attendus chez la participant après sa formation.
2. Chercher à connaître les impressions des participants et leur degré de satisfaction face au programme de formation.
3. Analyser les améliorations constatées par certains indices, comme la fréquence des absences, les communications interpersonnelles dans l'organisation après la formation.

Formulaire d'évaluation :

Chapitre 1 : Principes et fondements de la formation

L'évaluation de la formation reçue doit fournir des données permettant d'apprécier le degré de modification touchant l'ensemble de la personnalité du formé (sa perception, ses connaissances, ses attitudes, son comportement,...etc).

Pour recueillir ces renseignements, deux formes d'évaluation sont utilisées :

1. L'évaluation informelle : C'est habituellement le supérieur immédiat qui porte un jugement sur son subordonné après la formation.
2. L'évaluation formelle: Il s'agit d'évaluer de façon systématique et objective, les actions de formation sur les participants suite à la réalisation d'un programme de formation.

1.3.6. Les niveaux d'évaluation de la formation :

Il existe quatre niveaux possibles d'évaluation de la formation :

A. Le niveau de satisfaction :

L'évaluation de satisfaction consiste à interroger les stagiaires, le plus souvent "à chaud" c'est-à-dire à la fin du stage, avant qu'ils ne se dispersent, sur le niveau de satisfaction concernant la prestation fournie.

B. Le niveau pédagogique :

A ce niveau d'évaluation, les évaluateurs se posent la question suivante : "quelles connaissances, savoir-faire ou comportements nouveaux les stagiaires ont-ils acquis au cours de la formation ?".

L'évaluation pédagogique mesure donc les acquis des stagiaires, ou la mémorisation des notions acquises à l'issue de la formation, à une échéance plus ou moins éloignée.

C. Le niveau du transfert sur les situations de travail :

L'objectif de cette évaluation consiste à savoir dans quelle mesure les acquis des stagiaires vérifiés au niveau de l'évaluation pédagogique sont-ils effectivement utilisés par eux en situation de travail.

Chapitre 1 : Principes et fondements de la formation

D. Le niveau de l'évaluation des effets de la formation :

La formation est un investissement immatériel dont il est complexe d'en mesurer de façon précise et dans les délais courts l'impact de ses actions. Elle produit souvent des effets différés dans le temps qu'il est complexe d'évaluer.

La question qui se pose à ce niveau d'évaluation c'est de savoir si la formation a permis d'atteindre les objectifs individuels ou collectifs fixés.

Chapitre 1 : Principes et fondements de la formation

Conclusion :

Enfin, on constate que la formation est aujourd'hui un outil stratégique pour tout manager qui doit être utilisé d'une façon rationnelle et scientifique afin d'assurer sa potentialité stratégique. De ce fait, les entreprises doivent opter pour les politiques de formation les plus efficaces qui se traduisent par des plans de formation qui sont établis dans le but d'acquiescer une certaine flexibilité stratégique et pouvoir s'adapter aux changements de l'environnement.