

Chapitre 2 : L'impact de la formation sur la compétence des RH

Introduction :

La performance de la firme, dont les nouveaux défis s'intitulent la réactivité, variété et innovation repose sur une dynamique basée sur l'anticipation des technologies, des produits, des marchés, des stratégies de la concurrence....., donc des futurs métiers et des compétences nécessaires à la réalisation des projets. Dans la nouvelle logique concurrentielle qui bouleverse les problématiques d'anticipation, la performance de la firme consiste à s'assurer un avantage compétitif durable et c'est la compétence du personnel qui fait la différence.

Chapitre 2 : L'impact de la formation sur la compétence des RH

2.1. Les indicateurs de mesures de la formation :

2.1.1 La qualité de la formation :

Du moment où beaucoup de secteurs de l'entreprise développent un management de qualité, pourquoi ne pas chercher, en cohérence avec les systèmes voisins, la qualité en matière de formation ?

La mise en place d'une démarche qualité est très importante car elle permet d'accroître l'efficacité et la fiabilité de la formation.

Un système de formation peut être efficace, dans la mesure où il peut offrir un service de qualité d'une part, et atteindre ses objectifs tout en répondant aux attentes des clients d'autre part.

Gérer la qualité de la formation, c'est certes disposer de techniques destinées à la mesurer et assurer la réalisation, mais aussi c'est la mise en œuvre des actions de formation et application de ce qui vient d'être écrit.

Il existe quatre principes à suivre pour entrer dans la démarche qualité :

- 1- Mettre en évidence les processus de production et de compétences en intégrant la formation ;
- 2- Identifier et mettre sous contrôle les principales conditions pour l'obtention d'une qualité de compétence ;
- 3- Construire et faire fonctionner un partenariat entre les acteurs intervenants sur le processus de formation ;
- 4- Assurer le professionnalisme des acteurs.

La qualité de la formation, ne sera pleinement assumée que si elle est perçue comme une reconnaissance de la responsabilité, et que si elle est librement acceptée. Elle doit faire partie du champ d'initiative de l'acteur, des décisions de coopération dont il reste le maître.

Adopter un critère de qualité, c'est se demander si le client a bien obtenu le service (les compétences) qu'il attendait.

Le client est la source de la pertinence des objectifs de formation, une telle prise de position est importante car ses conséquences ne sont pas neutres en temps d'attribution d'un label qualité.

Chapitre 2 : L'impact de la formation sur la compétence des RH

Si la compétence se définit par la mobilisation en temps opportun d'un ensemble complexe de connaissances et de capacités, alors la qualité porte aussi sur l'usage de la compétence.

Le prescripteur sera servi et satisfait si les personnes formées non seulement savent mais savent mobiliser ce qu'elles savent.

Les normes ISO 9000 éditées par l'AFNOR, en 1987, définissent l'assurance qualité comme étant : «L'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaire pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences données relatives à la qualité ».¹

Et donc, mettre en assurance qualité le système de formation consiste :

- Dans un premier temps, à définir un référentiel, ce qui doit être fait par chacun des acteurs pour déclencher la satisfaction du client de la formation ;
- A mettre en place un dispositif d'observation des pratiques qui va mesurer les écarts entre ce qui devrait être fait et ce qui est fait réellement ;
- A préciser les modalités d'information de celui qui prendra les décisions correctives ;
- A évaluer le dispositif d'observation après quelques mois de fonctionnement et à les corriger si nécessaire.

2.1.2. Les normes concernant la formation :

2.1.2.1 les normes ISO :

Les normes ISO sont des normes établies par *l'International Standard Organization*. Elles ont été mises au point dans une perspective d'assurance qualité pour garantir aux clients que les dispositions prises par l'entreprise assureront la satisfaction de leurs besoins.

Concernant la formation professionnelle, la norme ISO 9001 permet de prendre en compte l'ensemble d'un processus de formation : conception, réalisation, évaluation et suivi.

Afin d'aider les organismes de formation à entreprendre un processus de certification, la Fédération de la Formation Professionnelle (FFP) a rédigé un mode d'emploi afin d'en faciliter l'adaptation et la complémentarité.

¹ Guy Le Boterf, Serge Banzucchetti, Francine Vincent, « Comment manager la qualité de la formation », Editions Organisation, Paris, 1995, p. 64.

Chapitre 2 : L'impact de la formation sur la compétence des RH

Le tableau ci-dessous relève quelques points clés pour la formation extraits de l'ensemble des normes 9001 à 9004².

Tableau 2 : Les normes ISO concernant la qualité formation

| Normes | Objectifs adaptés à la formation |
|----------|---|
| ISO 9001 | - Assurer la maîtrise de la conception et de l'ingénierie de la formation |
| ISO 9002 | - Assurer la maîtrise des processus qui permettront de satisfaire les exigences de qualité voulues par les clients. - Cette norme est utilisée en particulier pour les organismes offrant des packages de formation qu'ils n'ont pas conçus eux-mêmes. |
| ISO 9003 | - Expliciter les exigences de qualité des clients. - Effectuer des contrôles nécessaires pour vérifier la prise en compte de ces exigences. - Examiner régulièrement les preuves de la compétence du personnel. |
| ISO 9004 | - Fournir des références, des points de repère issus de l'expérience internationale et permettant de conseiller les organisations dans la mise en place d'une démarche qualité |

Source : Guy Le Boterf, « Ingénierie et évaluation des compétences », Op.cit, p.445

2.1.2.2 Les normes AFNOR :

Les normes AFNOR sont des normes spécifiques à la France. Elles constituent des référentiels de spécifications qui doivent caractériser les produits et les services. Appliquées au domaine de la formation, ces normes concernant autant la demande que l'offre de formation.

Les normes AFNOR sont homologuées depuis 1987. L'organisme certificateur est en France l'AFAQ (Association Française pour l'Assurance de la Qualité.)

2.1.2.3 Le cahier des charges :

La qualité de la formation repose sur la pertinence du cahier des charges, en particulier en cas d'appel d'offre et de recours à un organisme extérieur.

On trouve toujours les mêmes points clés dans les –bons – cahier des charges des entreprises. La liste suivante n'est ni exhaustive ni obligatoire, mais continue un minimum³.

² Guy Le Boterf, « Ingénierie et évaluation des compétences », 4eme édition, Edition d'Organisation, Paris, 2002, p. 445.

³ A.Saint-Sauveur, Comment réussir son plan de formation ?, DEMOS ? 1997

Chapitre 2 : L'impact de la formation sur la compétence des RH

- la présentation de l'entreprise : activité, taille, structure, organisation, chiffres significatifs.
- les explications du contexte du problème posé.
- le problème et l'objectif.
- les caractéristiques de la population visée (services, métiers, et fonctions. âges, ancienneté, sexe...).
- le passé formation de la population (actions précédentes, évaluations).
- le modalité de sélection de la population (volontariat ou obligation).
- les attentes des stagiaires et de l'entreprise (compétences et savoir-faire entendus, niveaux de départ et niveaux à atteindre).
- la nature de la contribution du prestataire attendue par l'entreprise (conseil, opérateur, pilote).
- un canevas de réponse formaté (pour pouvoir comparer plus facilement avec les réponses des autres organismes de formation).
- le délai de réponse.
- les informations sur le prestataire (statut, références...).
- le nom et l'expérience des formateurs proposés.
- les contraintes à respecter (délai, durée, cout, lieu...).
- le budget disponible.
- le contact entreprise de l'organisme de formation.

2.1.3 Le tableau de bord de la formation :

La préparation du tableau de bord doit faciliter son utilisation permanente, et s'inspirer d'un souci de clarté. Etant un outil de gestion à court terme, les données du tableau de bord doivent être fournies très rapidement, la périodicité doit correspondre aux besoins et aux caractéristiques de chaque entreprise.

Il faut peu d'indicateurs, mais des indicateurs significatifs, le tableau de bord doit être la synthèse des informations essentielles à la prise de décision dans le court terme, et-être relayé par d'autres sources d'information pour l'étude plus approfondie des problèmes particuliers ou de décisions entraînant des conséquences à moyen terme.

Il n'y a pas de ratios obligatoires, pas de tableau de bord type, il y'a que des tableaux de bord particuliers à chaque organisme, à chaque entreprise dont le caractère est éminemment évolutif.

Chapitre 2 : L'impact de la formation sur la compétence des RH

Quelques ratios mesurent l'effort de formation :

- l'espérance de formation individuelle :

$$\frac{\text{Nombre d'heure de stages}}{\text{Effectif moyen de l'année}}$$

- le budget formation par salarié :

$$\frac{\text{Montant consacré à la formation}}{\text{Effectif moyen de l'année}}$$

- le cout d'une heure par formation :

$$\frac{\text{Montant consacré à la formation}}{\text{Nombre d'heures de stages}}$$

- la durée moyenne des stages :

$$\frac{\text{Nombre d'heures de stages}}{\text{Nombre de stagiaires}}$$

- le Co-investissement :

L'importance de l'investissement formation peut nécessiter un partage de l'effort entre l'employeur et le salarié, le salarié suit une partie de la formation sur son temps libre.

$$\frac{\text{Nombre d'heures non rémunérées}}{\text{Nombre total d'heures de stages}}$$

Reflète le partage réalisé, lorsqu'un niveau élevé complète un effort financier important de l'entreprise, il traduit une grande sensibilisation des salariés à l'apport de la formation.

- les congés formation :

Chapitre 2 : L'impact de la formation sur la compétence des RH

$$\frac{\text{Nombre de congés formation rémunérés } 10^3}{\text{Effectif permanent}}$$

Mesure l'importance du recours à cette formule.

La comparaison d'une année sur l'autre permet de suivre l'évolution des demandes des salariés.

Dans les années 90, un ratio de 2 à 3 apparaît comme proche de la moyenne nationale

- L'apprentissage :

$$\frac{\text{Nombre de contrats conclus } 10^3}{\text{Effectif moyen}}$$

De 20 (1 apprenti pour 50 salariés) est proche de la moyenne nationale.

2.2. Le rôle de la formation dans l'amélioration des compétences des RH

2.2.1 Définition de la compétence :

Définition 01 :

C'est celle donnée par Maurice De Montmollin et qui semble être la plus appropriée à la formation. Il définit la compétence comme des « Ensembles stabilisés de savoirs et savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau. »⁴

Définition 02 :

«Une capacité à combiner et à utiliser les connaissances et les savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus. Autrement dit, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante. »⁵

Définition03 :

«La compétence est un savoir agir, une mise en forme dans l'action professionnelle de connaissances acquises par l'étude ou l'expérience, intégrés à la personne et généralement reconnus par l'environnement. »⁶

⁴ Philippe Eray, « Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation », Editions Liaisons, Paris, 1999, p.21

⁵ www.technocompetences.qc.ac/pdf/service/guide_RH_complet.pdf

Chapitre 2 : L'impact de la formation sur la compétence des RH

2.2.2 Les composantes de la compétence :

DENNERY Marc ⁷ distingue cinq composantes de la compétence. Les trois premières sont bien connues des formateurs qui les utilisent pour concevoir leurs programmes de formation, il s'agit du : savoir, savoir-faire, et savoir être.

DENNERY Marc ajoute à ces trois composantes deux autres qui sont plus originales et plus difficiles à cerner : les démarches intellectuelles et la confiance en soi.⁸

2.2.2.1 La contribution de la formation dans le développement des savoirs :

On peut distinguer deux types de savoir :

1. les savoirs liés à une discipline scientifique, c'est à dire généraux, utilisant des concepts, que l'on peut qualifier de « savoirs théoriques ».
2. les savoirs liés à un contexte donné, qui ne prennent leur sens que par rapport à une situation bien connue de l'apprenant et que l'on pourrait appeler « savoirs ou connaissances contextualités ».

Dans les stages de formation d'aujourd'hui, il semble de plus en plus évident que la formation n'a plus pour fonction de produire des « savoirs théoriques » mais seulement des « savoirs contextualités ». par exemple il y a une dizaine d'années, on commençait toujours une formation bureautique par un rappel sur l'ordinateur et son mode de fonctionnement. Mais, aujourd'hui, même pour des populations ayant leur premier contacte avec l'ordinateur, on entre directement par une manipulation du clavier et de la souris.

Mais si la formation ne sert plus aujourd'hui à produire des savoirs généraux, a-t-elle encore un impact sur les savoirs contextualités ?

On peut en douter. Car, ce que les opérationnels demandent, ce ne sont plus des savoirs mais des savoirs faire directement transférables. Ce qu'intéressent les stagiaires, c'est de savoir comment ils doivent faire dans leur entreprise.

⁶ www.competences-conseil.com/article/articlestatic/7/1/2

⁷ DENNERY Marc .op cit. p25

Chapitre 2 : L'impact de la formation sur la compétence des RH

2.2.2.2 La contribution de la formation dans le développement des savoirs-faire :

Par savoir-faire, on entend une « connaissance procédurale », c'est à dire une connaissance pratique qui permet de savoir comment faire dans une situation générale. Il ne faut pas réduire pour autant le savoir-faire à une capacité manuelle. Il existe évidemment de nombreux savoirs-faire intellectuels.

Il ne faut non plus confondre le savoir faire avec la compétence. Lorsqu'on maîtrise un savoir-faire, on sait faire en générale ou dans une situation expérimentale par exemple, un employé arrive à faire dans une salle de formation mais on n'est pas sur qu'il va réussir dans la situation de travail concrète. Il lui manque encore la pratique qui lui permettra d'acquérir une certaine habileté .cette habileté, manuelle ou intellectuelle, on l'acquiert en effet en se confrontant au « terrain ». C'est par l'expérience, que l'on devient habile, compétent. Il y a souvent un malentendu autour de la question du savoir faire et de la compétence, entre d'une part, les exigences des managers, et d'autre part, les capacités des formateurs. Le meilleur des formateurs ne pourra jamais que produire des savoirs-faire. Les managers demandent toujours des stagiaires compétents.

Pour dépasser cette incompréhension, on sera amené à penser la formation non plus en terme de stage, mais en terme de processus pédagogique. Le formateur devra alors passer le relais au coach qui accompagnera le stagiaire bien après sa formation.

2.2.2.3 La contribution de la formation dans le développement des savoirs-être :

Certains managers, encore plus que du savoir-faire, ils attendent de la formation qu'elle produise du savoir-être.

La formation a-t-elle donc pour mission de produire des savoirs-être ? Nous allons répondre à cette question à travers les différentes dimensions du savoir-être.

Chapitre 2 : L'impact de la formation sur la compétence des RH

2.2.2.4 La contribution de la formation dans le développement des démarches intellectuelles :

Selon S. MICHEL et M. LERDU, les démarches intellectuelles « est un ensemble de processus de résolution de problèmes »⁹¹ intégré chez chacun de nous. C'est la manière dont chacun va mobiliser ses savoirs, savoirs-faire et savoirs-être pour résoudre les problèmes qui lui sont posés dans son contexte professionnel.

Ces démarches intellectuelles sont au cœur des compétences et elles se développent principalement par l'expérience. C'est en étant confronté à des « situations-problèmes » que chacun peut élaborer sa manière de les résoudre.

Il existe trois grandes manières de résoudre les problèmes et donc trois types majeurs de démarches intellectuelles : l'application, l'adaptation, et la création.

L'application regroupe les démarches qui consistent à appliquer des procédures de résolution de problèmes parfaitement définis.

L'adaptation est une démarche d'ajustement, de traduction, d'installation où il existe toujours une marge de manœuvre.

La création est une démarche au cours de laquelle on cherche à résoudre un problème sans avoir de représentation claire de la situation, ni au sens de processus de résolution, ni au sens de solution finale qui sera retenue.

La formation peut-elle avoir un effet sur les démarches intellectuelles ?

D'un point de vue théorique, la formation semble être capable de faciliter le développement de nouvelles démarches intellectuelles, à partir du moment où elle est de longue durée et qu'elle se fixe comme objectif premier le travail sur les opérations intellectuelles.

Mais d'un point de vue pratique la réponse est moins positive. Car une démarche intellectuelle ne s'apprend pas directement mais s'acquiert en étant amené à l'appliquer. Il est indispensable que l'apprenant puisse être confronté en formation à de nouvelles « situations-problèmes » pour pouvoir utiliser des démarches intellectuelles originales. Or, il

⁸ DENNERY Marc .op cit p 31

Chapitre 2 : L'impact de la formation sur la compétence des RH

ne semble pas que cela soit réellement le cas aujourd'hui. En effet, les pédagogies utilisées actuellement dans la plupart des stages de formation invitent assez peu les stagiaires à employer des démarches intellectuelles de type « création ». Ce sont les démarches de type « adaptation » et surtout « application » qui semblent être à l'honneur.

2.2.2.5 La contribution de la formation dans le développement de la confiance en soi :

La confiance en soi se bâtit à partir de l'image de soi et de l'estime de soi. L'image de soi est l'image que se construit progressivement l'individu sur lui-même. Il s'agit d'un autoportrait plus au moins juste de soi.

L'estime de soi est un jugement global sur soi-même qui peut être plus au moins positif. L'estime de soi implique donc un jugement de valeur de l'individu sur lui-même ; et si ce jugement est positif, la personne aura confiance en elle-même et inversement s'il est négatif.

Une estime de soi positive va conduire l'individu à s'attribuer ses succès, alors qu'il attribuera ses échecs plutôt à des causes externes. Cette attribution des succès renforce l'image positive qu'il a déjà de lui-même. La formation peut favoriser le développement de la confiance en soi ou éviter de la réduire en pratiquant une pédagogie de la réussite permettant à chaque participant de réussir à mettre en œuvre les connaissances acquises au cours du stage, en encore, en évitant tout jugement du groupe défavorable sur le comportement de l'apprenant et en s'interdisant soi-même toute attribution dévalorisante.

Chapitre 2 : L'impact de la formation sur la compétence des RH

2.3. Les outils et techniques de développement des compétences par la formation :

Quelles expériences pour quelles compétences ?

L'idéal serait, bien évidemment, de posséder une liste de compétences et, en regard, une liste des expériences qui permettent de les développer. Ce que nous savons actuellement sur ce sujet vient des études américaines qui ont essentiellement consisté à demander à ceux qui se sont effectivement développés par le biais d'expériences profitables ce qui les a améliorés, et, plus précisément, quelles expériences ont été les plus fructueuses et ce que chacune d'entre elles leur a appris. Le classement des compétences qui résulte

La liste des expériences fructueuses a été établie à partir des événements clés signalés par un ensemble de cadres comme étant des occasions d'acquérir de nouvelles compétences. Elles sont classées en cinq grandes catégories¹⁰ :

- ❖ UN *projet nouveau* à mettre en œuvre: il peut s'agir du développement d'une filiale à l'étranger, d'une usine, d'un service, ou encore d'une ligne de produit, qui sont mis en route – bref d'occasions de montrer ses capacités d'initiatives et d'organisation sur un terrain vierge et avec une certaine autonomie ;
- ❖ Une *opération qui pose problème* et qu'il faut soit remettre en état, soit profondément réorganiser, dans des conditions souvent rendues difficiles par la présence d'obstacles comme une crédibilité à renforcer, des problèmes d'autorité, ou encore la nécessité de défaire ce qui ne marche pas, tout en construisant quelque chose de nouveau ;
- ❖ La *responsabilité entière* d'une activité importante, qui peut être une mission spécifique, la mise en œuvre d'une nouvelle collaboration, une acquisition, des négociations avec les syndicats;
- ❖ Le *passage d'un poste opérationnel à un poste fonctionnel* ou vice-versa, ce qui fait appel à de nouvelles façons de travailler, donne l'occasion d'avoir des contacts avec de nouvelles catégories de personnel, et fait dépendre d'un cadre hiérarchique différent;

¹⁰ Claude lévy-leboyer « la gestion des compétences », Edition, 2006 p 120

Chapitre 2 : L'impact de la formation sur la compétence des RH

- ❖ UN *accroissement de responsabilité* dans ses fonctions actuelles, du fait du développement d'un produit ou d'un marché, de la multiplication des problèmes posés par sa position actuelle – évolution qui peut se traduire par une augmentation du budget, du nombre des subordonnés, ou de services à gérer.

Chapitre 2 : L'impact de la formation sur la compétence des RH

Conclusion :

La formation est un investissement qui permet d'améliorer la compétitivité des entreprises, leur productivité ; elle est partie intégrante de leur politique de gestion des ressources humaines. Elle constitue également une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement, dans la mesure où elle permet d'adapter et de développer les compétences des travailleurs en fonction des évolutions des emplois, du contexte et des connaissances dans les différents domaines