

**Introduction 1<sup>er</sup> chapitre :**

D'abord considérée comme une forme d'avantage, consenti aux salariés, la formation a été utilisée pour satisfaire des besoins concrets d'adaptation du personnel au développement des entreprises.

Depuis la fin des années 80 à nos jours, elle a pour ambition de faire évoluer les compétences des salariés en fonction de la stratégie et des objectifs de l'entreprise, elle est devenue une variable stratégique et un véritable investissement.

Ce premier chapitre est consacré à la formation. Nous présenterons dans la première section les différentes définitions de la formation, ses objectifs, et sa typologie. Dans la seconde section nous allons présenter les différentes étapes du processus de formation.

## Section 1 : Fondements Théoriques sur la formation

### 1. Définitions de la formation :

La notion de formation est polysémique, elle renvoie à l'ensemble des connaissances générales, techniques, et pratiques liées à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements, attitudes, et dispositions qui permettent l'intégration dans une profession et plus généralement dans l'ensemble des activités sociales. La formation est alors un élément décisif des processus de socialisation »<sup>1</sup>.

Nous pouvons déduire dans cette définition que la formation n'est pas seulement des connaissances techniques et pratiques dans l'exécution du travail, mais elle est aussi des attitudes et dispositifs qui aident dans l'intégration des individus dans leurs professions, elle est en plus un élément de socialisation.

Selon Jean Marie Pretti« La formation est 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 personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »<sup>2</sup>

La formation est aussi un facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation sociale. Elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le sociale et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>GILLES F et autres, dictionnaire de sociologie, édition Armand Colin, paris, 1991-1995, P81.

<sup>2</sup>JEAN MARIE PERETTI, Ressources humains et gestion du personnel, édition Vuibert, paris, 1994, page 99.

<sup>3</sup>CEIGNANT A, Manager la formation, édition d'organisation, Paris, 1991, P101.

Donc, nous pouvons considérer la formation comme un ensemble de dispositifs mis à la disposition des salariés qui l'aident à l'intégration dans leurs postes et au perfectionnement dans le travail.

### **1.1. Les types de formation :**

#### **1.1.1. La formation comme moyen d'adaptation :**

L'entreprise cherche à améliorer ses résultats opérationnels, développement d'un chiffre d'affaires, réduction des prix de revient, gain de productivité, réduction des accidents du travail, amélioration de son image de marque ou de la qualité de l'accueil...

Ces divers objectifs peuvent être atteints en augmentant les connaissances des collaborateurs, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, en améliorer leurs compétences à résoudre le problème.

#### **1.1.2. La formation en lien avec la gestion de l'emploi :**

Ici, les modifications du travail sont importantes. Il ya un changement de métiers, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial. Les formations mises en œuvre sont des formations longues avec un complet apprentissage d'un autre métier. L'entreprise préfère offrir une chance d'évolution à l'un de ses salariés plutôt que de recruter à l'extérieur. Nous pouvons l'appeler formation de mobilité.

#### **1.1.3. La formation comme outil intellectuel de base (formation générale) :**

Il s'agit des formations générales (langues, mathématiques, prise de décisions...) qui visent la montée en niveau du personnel. Elle est souvent préalable à une formation de mobilité. Nous pourrions appeler ce type la formation professionnelle.

Ces actions de formation fonctionnent généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue.

#### **d. La formation comme culture de l'entreprise :**

Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit, d'une manière plus au moins centralisée, ce qui constitue, selon elle, la culture commune de

l'entreprise. Un catalogue de formation correspondante est établi. De diverses références de stages sont alors proposées à l'ensemble des salariés qui peuvent s'inscrire sur la base de volontariat. Le pouvoir de la hiérarchie y plus faible, car il est peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut partager la culture de l'entreprise des idées par la direction. C'est le formé qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription. La mobilisation des managers, pour ce type de formations, est d'ailleurs difficile à obtenir.

#### **e. La formation comme projet d'entreprise :**

Des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une règle d'entreprise, des lancements d'un projet de qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources...etc.

Il s'agit d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité. Pour ses opérations, on cherche généralement un mode de fonctionnement de la formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui disposent d'un pouvoir d'influence sur la réussite du projet.

#### **1.1.6. la formation comme œuvre sociale :**

Pour les rares entreprises qui souhaitent répondre à cette finalité de la formation, nous devons ajouter ce sixième type. Par leur réglementation, les entreprises publiques sont amenées, plus que les entreprises privées, à inscrire au plan de formation des actions de ce type. Il s'agit par exemple de la préparation aux concours ou de formations réclamées par les seuls agents, indépendamment de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. Les entreprises privées peuvent considérer les congés individuels de formation comme une partie des actions ce sixième type<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> J. Soyer, fonction formation, édition d'organisation, paris, 2003, P.7.8.9.

## 1.2. Définition de la politique de la formation :

Chaque entreprise possède sa politique propre, quelque soit sa fonction (commerciale, marketing, humaine...etc.) ces dernières sont indépendantes des stratégies de l'entreprise, et des orientations mais qui assurent la convergence des efforts de chaque acteur.

La politique de la formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise à long terme, par contre les orientations de formation sont redéfinies annuellement, mais cette politique pour qu'elle soit efficace, elle doit être écrite et diffusée et le document doit porter 03 questions de base :

1. Celle qui penche vers « quoi » il faut aller, c'est-à-dire les objectifs visés par l'entreprise.
2. Celle qui définit le « comment », autrement dit c'est de respecter la culture de l'entreprise par le partage des responsabilités entre les acteurs.
3. Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime les principes d'efficacité.<sup>5</sup>

### 1.2.1. Les objectifs d'une politique de formation :

Une politique de formation doit répondre à plusieurs objectifs, dont nous citons quelques-uns :

- Adapter le personnel à son poste actuel ;
- Développer le professionnalisme des salariés ;
- Préparer le personnel à des évolutions à venir ;
- Elever le niveau général du personnel ;
- Rendre capable le personnel à participer efficacement aux projets de l'entreprise ;
- Aider le personnel à évoluer hors de l'entreprise.

---

<sup>5</sup> Jacques soyer, Fonction formation, op. Cit, p.48.

### **1.2.2. Les moyens à mettre en place pour une politique de formation :**

Pour l'atteinte de ces objectifs, des moyens doivent être mis en place pour permettre la mise en œuvre de la politique de formation. Ils sont résumés comme suit :

#### **a. Les moyens humains:**

Ils représentent les responsables de la formation ainsi que les formateurs qu'ils soient internes ou/et externes. Ces derniers sont choisis en fonction de leurs compétences et expériences.

#### **b. Les moyens financiers :**

La conception de la politique de formation doit être faite sur la base des fonds et des infrastructures pouvant être à la disposition de la formation (montant du budget, locaux, matériel et mobilier...etc.).

### **1.3. Les enjeux et objectifs de la formation :**

#### **1.3.1. Les enjeux de la formation :**

La formation constitue un outil fondamental d'adaptation, car elle permet de faire face à l'évolution rapide des métiers ou des pratiques professionnelles. Les entreprises l'utilisent pour anticiper les changements, ou pour réagir rapidement à ce qu'il n'a pas été possible de prévoir. C'est le point de vue de l'économie et des emplois.

Du point de vue des organisations, la formation correspond à deux types d'enjeux; les premiers consistent à l'entretien et au développement des qualifications du personnel, en l'aidant à acquérir des connaissances et des savoir-faire nouveaux. Les deuxièmes consistent à faire évoluer les comportements et les attitudes des salariés.

### 1.3.2. Les objectifs de la formation :

Les objectifs de formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'entreprise. Ils doivent tenir compte des contraintes existantes, être clairs, réalistes, praticables et vérifiables. Nous avons essayé de résumer les principaux objectifs de la formation comme suit :

- ✓ Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- ✓ Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- ✓ maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- ✓ Améliorer le statut des salariés par les promotions ;
- ✓ Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- ✓ contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines ;
- ✓ Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits ;
- ✓ Accroître chez chaque salarié l'estime en soi ;
- ✓ Aider les sans-emploi à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations ;
- ✓ Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel ;
- ✓ S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- ✓ Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail ;
- ✓ Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment ;

- ✓ Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire ;
- ✓ permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.



## Section 2 : LE PROCESSUS DE LA FORMATION

### 2.1.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.

#### ➤ Définition de besoin de formation :

Une action de formation est habituellement définie comme comblant un écart entre une situation acquise et une situation requise.

**Tableau01** : Différentiel acquis-requis.

La situation acquise	La situation requise
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier le besoin qui a généré la demande de formation.</li> <li>- Contexte général et valeurs de l'entreprise.</li> <li>- Nature du problème à traiter (description et conséquences).</li> <li>- Intentions de changement (en quoi la formation peut aider à résoudre ce problème).</li> <li>- Identifier les personnes concernées et les compétences à acquérir, entretenir ou améliorer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attentes et valeurs du commanditaire.</li> <li>- Objectif de changement ou objectif d'entreprise.</li> <li>- Description des compétences que les agents devront mettre en œuvre en situation de travail.</li> <li>- Indicateurs permettant de dire si les objectifs de changement sont atteints (critères de conformité, efficacité, pertinence).</li> </ul>

**Source** : Christophe Parmentier, *L'essentiel de la formation, Edition d'organisation, paris 2003, page 53.*

### **2.1.1. Les facteurs inducteurs de besoin de formation :**

Le besoin de formation est en réalité induit par les facteurs émanant de six sources distinguées<sup>6</sup> :

#### **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.

Mais de plus en plus, les exigences des clients deviennent un élément déterminant de l'analyse des besoins.

#### **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 :**

- 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.

#### **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.

---

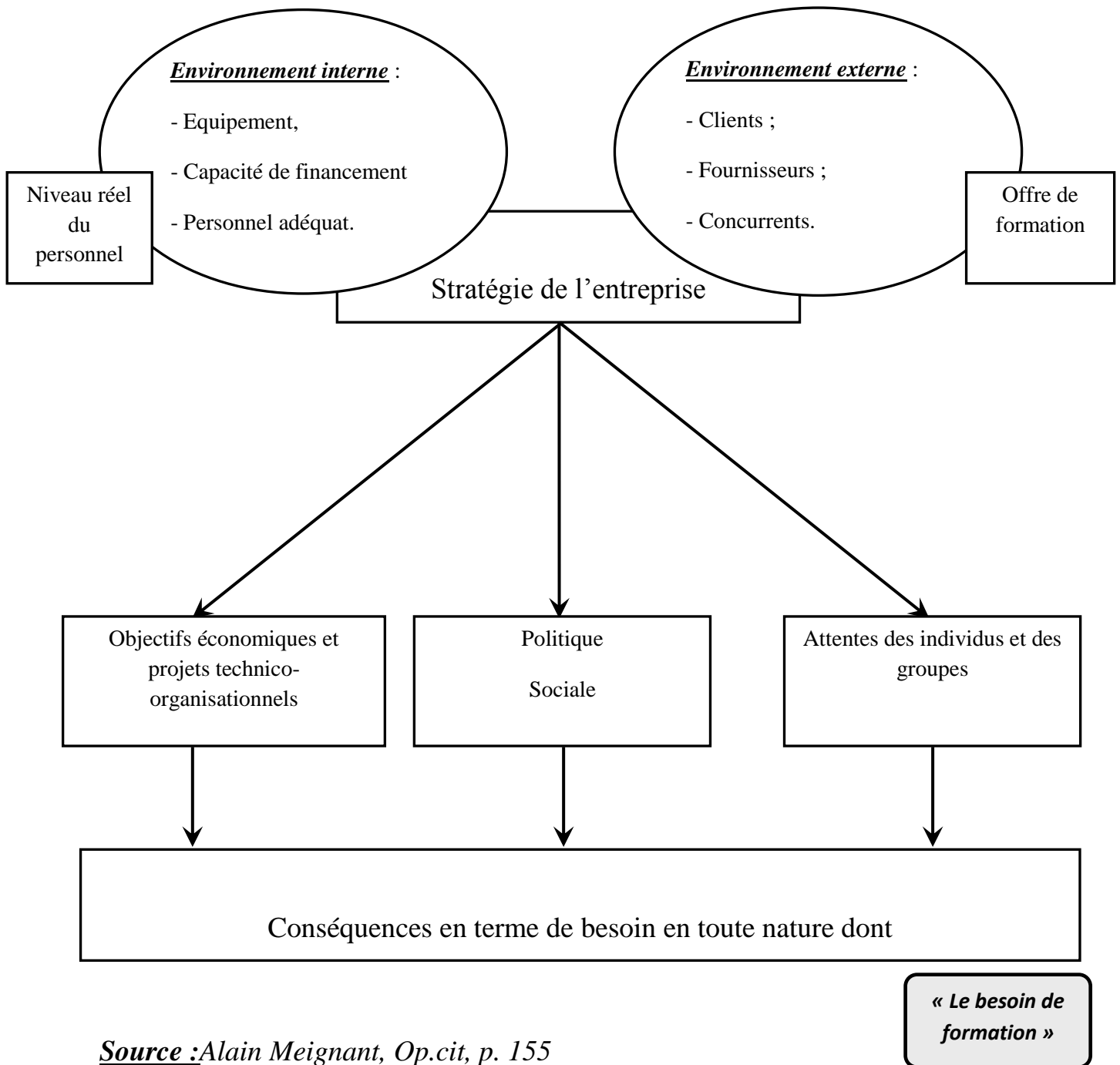
<sup>6</sup> Alain Meignant, Manager la formation, Editions Liaisons, 4eme édition, Paris, 1997, pp 150-155.

**f. L'offre de formation :**

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

Les besoins de formation sont donc induits par ces différents facteurs inducteurs, cela peut de représenter par le schéma suivant :<sup>7</sup>

**Les facteurs inducteurs des besoins de formation**



**Source :** Alain Meignant, *Op.cit*, p. 155

<sup>7</sup> Alain Meignant, *Op.cit*, p 155

### 2.1.2. 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.

Quelle est la situation actuelle ?

Quelle est la situation souhaitée ?

Quels sont les objectifs à atteindre ?

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 ?

Situation désirée :

- Quels sont les améliorations et les changements à venir ?
- Quels sont les résultats souhaités ?
- Quelles sont les compétences que devrait posséder les employés ?

### 2.1.3. le recueil des données :

Les données recueillies répondent à plusieurs interrogations, comme celles-ci :

- Y a-t-il un besoin de formation ?
- Pourquoi existe-t-il ?

- Quand cette formation devra-t-elle être terminée ?
- Quels sont les coûts, les avantages et les économies qui résulteront du programme de formation ?

Les données recueillies permettent de déceler les besoins d'un service par rapport à un autre dans une entreprise. Ces données fournissent des renseignements pertinents, (par exemple sur les risques et sur les qualifications possédées par les salariés).

#### **2.1.4. L'analyse des données :**

L'analyse des données recueillies permet de déterminer la formation que les employés devront recevoir pour satisfaire les exigences de l'entreprise. Cette analyse a comme but de justifier l'existence de la formation, en démontrant qu'il y a des écarts de qualification à combler pour accéder à d'autres postes ou pour améliorer la performance des employés dans les postes qu'ils occupent actuellement.

#### **2.1.5. La classification des besoins :**

Elle se fait selon les priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation.

La classification des besoins illustre :

- Les exigences en personnel
- La capacité du personnel en place
- Les besoins exprimés par chaque individu et chaque service.

De plus, la classification des besoins, peut aider à la répartition des sommes d'argent en fonction du rendement potentiel du programme de formation.

#### **➤ 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 ceux qui sont pertinents ;
- 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.

En résumer de ce que nous avons dit et selon Alain Meignant, voici les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation<sup>8</sup> :

---

<sup>8</sup> Alain Meignant, Op.cit, p 215.

## Les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation

Étapes	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.

**Source :** Alain Meignant, *Op.cit*, p. 215

## 2.2.L'élaboration d'un plan de formation :

Le plan de formation est considéré comme un élément de management des ressources humaines. Il accompagne la réalisation de la stratégie générale de l'organisation.

C'est le plan de formation qui détermine les besoins des salariés et de l'entreprise et envisage les méthodes appropriées pour sa bonne réalisation.

### ➤ Définition du plan de formation :

Il peut être défini comme étant : « Un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes de compétences existant dans l'entreprise, et satisfaire à ses besoins de formation. Les actions de formation constitueront le plan de formation, et sont décrites en termes de cahier de charge. »<sup>9</sup>.

D'après cette définition, on peut constater que le plan de formation est un moyen essentiel pour résoudre les problèmes de compétence dans une entreprise.

Selon Alain Meignant, le plan de formation est «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 compétences individuelle et collectives des salariés. »<sup>10</sup>

Aussi, il met en perspective trois finalités du plan de formation qui sont :

- Consolider l'existant ;
- Accompagner et faciliter les changements ;
- Préparer l'avenir à court, moyen et long terme

### 2.2.1. La constitution du plan de formation :

Avant de construire le plan de formation, il est préalable de citer quelques conditions pour le concevoir dans une perspective d'investissement qui sont :

- Etablir un référentiel des compétences requises ;
- Positionner les besoins en tenant compte du référentiel ;

<sup>9</sup> Guy Le Boterf, L'ingénierie et l'évaluation de la formation, Edition Organisation, Paris, 1993, p.97

<sup>10</sup> Alain Meignant, Op.cit, p.221



- Etablir des cahiers de charges et formuler les projets individualisés convergents ;
- Appliquer une démarche qualité ;
- Assurer et gérer un système d'acteurs cohérents avec le processus.

Une fois, les priorités établies parmi les besoins de formation en fonction des objectifs de l'organisation, les questions suivantes sont alors posées :

- Quelles sont les formations à réaliser dans l'organisation ?
- Quel est le budget de formation ?
- Quels types de formation devront être privilégiés (interne et/ou externe) selon les compétences à développer ?
- Quel est l'échéancier ?
- Qui sera le formateur ?
- Qui participera à la formation ?

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global de formation qui permettra de bien gérer le développement des compétences du personnel.

La démarche générale de l'élaboration d'un plan de formation suit l'enchaînement des principales étapes suivantes :

- L'identification des compétences requises ;
- L'identification des besoins de compétences, à partir de la comparaison entre les compétences requises et les compétences réelles ;
- La sélection, parmi les besoins de compétences, ceux qui peuvent faire l'objet d'une démarche de formation ;
- Enfin, l'élaboration des cahiers des charges des actions de formation.

En réalité, le plan de formation, n'est qu'un ensemble ordonné et cohérent des cahiers des charges des actions de formation.

Par ailleurs, Le Boterf<sup>11</sup> note que le cahier des charges comprend les chapitres de la demande de formation et les spécifications concernant les modalités de réalisation de l'action de formation :

- La contribution attendue de la formation ;
- Les caractéristiques de la population à former ;
- Les objectifs de compétences ;

---

<sup>11</sup> Guy Le Boterf, L'ingénierie des compétences, Editions Organisation, Paris, 1999, p 191.

- Les contraintes et objectifs du délai,
- Les modalités (moyens, organisation...etc.) ;
- Les caractéristiques des organismes prestataires et des formateurs ;
- La vigilance sur le maillage des compétences ;
- Les modalités d'évaluation ;
- Les contraintes financières.

De même, l'élaboration des cahiers de charges suit les étapes suivantes :

- Recueillir les informations préalables ;
- Découper et reformuler les actions de formation ;
- Valider.

### **2.2.2. La réalisation et le suivi du plan de formation :**

#### **a. La réalisation du plan de formation :**

La réalisation peut être prévue sous différentes formes : formation interne, intra, inter, stage.

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 (ce sont les personnes qui reçoivent la mission de conduire à la bonne fin la ligne du plan placé. On peut les appeler également "responsables de ligne de plan.").

Seront particulièrement destinataires du document : les directeurs, les responsables d'action, les personnels concernés de direction des ressources humaines, les membres du comité d'entreprise et la commission formation.

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.

Le responsable d'action prend 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 d'adhésion des futurs formés ;

- Définition d'une stratégie et choix des moyens ;
- Construction d'un plan de changement ;
- Formulation précise des objectifs,
- Relevé des moyens à disposition et des conditions de réalisation ;
- Détermination des méthodes d'évaluation ;
- Elaboration du cahier des charges ;
- Achat éventuel de services externe ;
- Planning des sessions ;
- Lancement des stages et animations ;
- Suivi de la mise en pratique sur le terrain ;
- Evaluation des différents objectifs.

La réalisation du plan de formation n'est donc pas le seul fait des spécialités du service formation, mais elle concerne un grand nombre d'acteurs jouant des rôles de régulation ou de réalisation.

#### **b. le suivi du plan de formation :**

Jaques Soyer<sup>12</sup> définit le suivi comme : « 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. ».

Au fur et à mesure de la réalisation des formations, les responsables des lignes du plan communiquent au service formation, avec la fiche d'action, les informations nécessaires au suivi administratif (déclaration fiscale formation, bilan formation, indicateurs que l'entreprise désire suivre...etc.)

Il est alors possible de mettre de parallèle la réalisation et la prévision, cette comparaison permet aux décideurs de suivre l'avancement du plan et d'intervenir, si nécessaire, lorsque le plan n'est pas observé.

Plusieurs paramètres sont à suivre : les budgets, les effectifs de groupes formés, le nombre des stagiaires, le nombre d'heure...etc.

Le responsable formation rencontre trimestriellement chaque directeur afin de faire le point sur l'avancement du plan de formation de sa direction.

Dans le cas où la formation est concentrée dans le temps, le suivi ne peut être fait en cours d'action, il n'y a pas d'alternance, et le suivi d'une réalisation se résume au suivi de la mise en pratique en fin d'action.

---

<sup>12</sup> Jaques Soyer, Op.cit, p 246.

En revanche si la formation est distribuée dans le temps, il est nécessaire pour le maître d'œuvre, de s'assurer de la bonne utilisation de l'alternance.

En effet, le suivi de l'action a pour projet le retour à une nouvelle situation d'équilibre, utilisant les nouvelles compétences. Le formateur dans cette phase de l'action joue un rôle de régulateur social vis-à-vis des autres acteurs présents dans le système du formé.

### **2.3.L'évaluation de la formation :**

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources pour l'entreprise.

Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements.

Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ à la nouvelle situation), il est possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par les retombées concrètes pour l'entreprise.

Ainsi, l'évaluation de la formation permet de répondre aux questions suivantes :

- Les participants ont-ils apprécié la formation ?
- Les participants ont-ils acquis de nouvelles connaissances ?
- Les participants appliquent-ils leurs nouveaux acquis dans leur réalité de travail ?
- Quel est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise ?

### **Les niveaux de l'évaluation :**

Selon Alain Meignant<sup>13</sup>, il existe quatre niveaux possibles d'évaluation :

Niveau 01 : le niveau de satisfaction.

Niveau 02 : le niveau pédagogique.

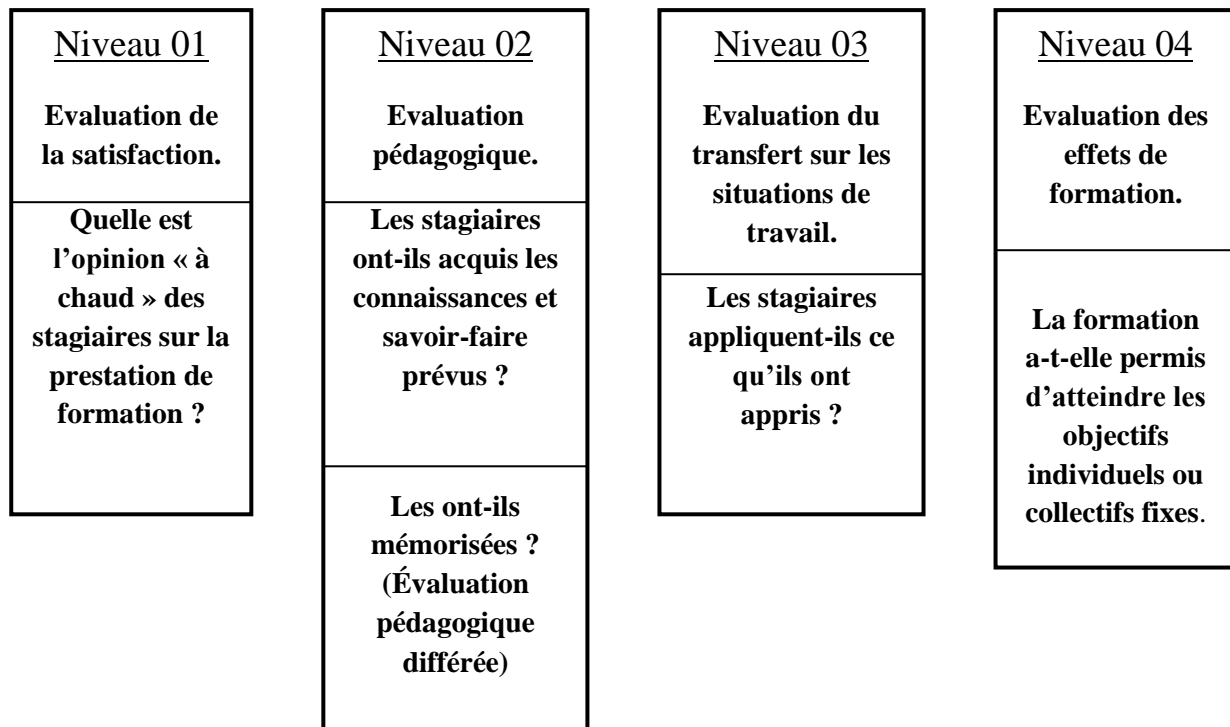
Niveau 03 : le niveau du transfert sur les situations de travail.

Niveau 04 : le niveau d'évaluation des effets de formation.

Et qu'il schématise comme suit :

---

<sup>13</sup> Alain Meignant, Op.cit, p 366.



**Source :** Alain Meignant, Op.cit, p. 366.

### **Niveau 01 : Evaluation de la satisfaction**

Ça consiste à interroger les stagiaires, le plus souvent « à chaud » (à la fin du stage), avant qu'ils ne se dispersent, sur leur niveau de satisfaction concernant la prestation fournie.

C'est l'évaluation la plus répandue, elle peut être informelle (tour de table) ou plus formalisée par un questionnaire auquel le stagiaire est invité à remplir.

Cette pratique permet d'évaluer le degré de satisfaction des clients et de repérer les domaines dans lesquels des améliorations doivent être apportées. Elle donne aux intervenants du centre de formation des indicateurs sur les axes de progrès.

Cela dit et malgré l'importance de ce niveau d'évaluation, il ne peut contribuer à évaluer la formation d'une manière efficace, car il représente plusieurs défaillances comme : l'opinion d'un stagiaire ne préjuge en rien de la réalité de ses acquis, il pense qu'il a acquis un bon niveau (de connaissances) sans être pour autant capable

de les appliquer en situation professionnelle. Donc cette méthode met les stagiaires en situation d'évaluer le stage, et non l'inverse.

### **Niveau 02 : Evaluation pédagogique**

La question à se poser est : Quelles connaissances, savoir-faire ou comportements nouveaux les stagiaires ont-ils acquis au cours de la formation ?

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

Elle peut se faire par questionnaire, interviews ou prélèvement statistiques, dans un délai de quelques semaines à six mois après la formation, afin de savoir si les stagiaires ont acquis des connaissances et des savoir-faire durables. Aussi, ce niveau n'est pas suffisant, si l'on veut obtenir une image précise des résultats.

### **Niveau 03 : Evaluation du transfert sur les situations de travail.**

La question est : En quelle mesure les acquis des stagiaires sont-ils effectivement utilisés par eux en situation de travail ?

En effet, l'un des facteurs majeurs de non qualité de la formation est que les stagiaires n'appliquent pas ce qu'ils ont appris.

Pour cela, des indicateurs de transfert sont définis (et qui diffèrent pour chaque type de formation) afin d'évaluer de façon précise le transfert des acquis de la formation dans la situation de travail. Le suivi du transfert est centralisé sur les questions de mémorisation.

L'application des acquis donne au salarié l'occasion de consolider ce qu'il a appris et sa mise en œuvre sur le terrain.

### **Niveau 04 : Evaluation des effets de formation.**

La question qui s'impose est : la formation a-t-elle permis d'atteindre les objectifs individuels et collectifs fixés ?

Pour connaître l'effet de la formation et apprécier son efficacité, il existe deux types d'indicateurs :

- ↳ Les indicateurs de performance : qui montrent l'effet de la formation sur le développement de l'activité de l'entreprise.
- ↳ Les indicateurs de progrès : qui soulignent certaines améliorations des conditions de l'activité de l'entreprise (diminution du taux d'absentéisme, les accidents de travail...etc.).

**Les règles à suivre pour l'évaluation :**

Pour résumer, voici les sept règles de base pour l'évaluation<sup>14</sup> :

- 1- Aucune action ne devrait être engagée sans que le formateur et les clients ne soient posé la question suivante : « A quoi verrons-nous après l'action que nous aurons réussi ensemble ? » et y aient répondu de façon précise ;
- 2- Trouver les indicateurs pertinents pour évaluer, à partir des critères de performance observables et mesurables définis par le référentiel ;
- 3- Un bon système d'évaluation s'apprécie aussi par sa capacité à être accepté positivement par les acteurs concernés par l'évaluation ;
- 4- S'assurer que la formation est bien le seul élément explicatif du résultat observé ;
- 5- Ne pas vouloir tout évaluer. Certaines actions ne sont pas évaluables par rapport à un référentiel ;
- 6- Diffuser les résultats aux clients de la formation. S'ils sont bons, c'est l'occasion de célébrer le succès. S'ils sont moyens, il faut engager des actions d'amélioration sur les points faibles. Et s'ils sont mauvais, cela donnera l'occasion de faire une autocritique de l'ensemble des acteurs sur leur manière d'engager les actions.
- 7- L'intérêt de l'évaluation n'est pas toujours dans le résultat lui-même, mais dans ce qui permet de l'expliquer. C'est cela qui permet de progresser dans un esprit de développement de qualité de la formation.

---

<sup>14</sup> Alain Meignant, Op.cit, p 395.

**Conclusion du 1<sup>er</sup> chapitre**

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

La formation est une solution à des problèmes, et elle permet aux entreprises d'améliorer leurs résultats et d'atteindre les objectifs fixés, elle répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise