

1 La formation du personnel

« La formation est l'acte de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif. » T. ADOUIN

1.1 Les types de formations

La formation initiale : permet l'acquisition des compétences de base

La formation continue : c'est le recyclage ou formation incessante du travailleur lui permettant de se mettre à jour dans sa discipline...

La formation générale : niveau des acquis de scolarité générale ou professionnels requis pour emploi afin de pouvoir donner un rendement acceptable à cet emploi

La formation professionnelle : formation prise dans un établissement scolaire technique ou autre.

La formation par alternance :

Le coaching : accompagnement individuel apporté par un membre dans l'organisation à l'interne ou par un consultant à l'externe dans le but d'aider un salarié.

La formation sur le tas : c'est la formation d'apprentissage par laquelle un travailleur apprend.

La formation hors des heures de travail

Le recyclage : renforcement des capacités

Autoformation

1.2 La politique de la formation

La politique de formation découle de la politique générale de l'entreprise. Elle se focalise sur les différentes orientations de la formation et concerne le long terme. La politique de formation est l'ensemble des instructions, des objectifs et des principes directives exprimées par la direction générale en matière de formation et de développement des ressources humaines pour créer un milieu de travail satisfaisant et valorisant tandis qu'un plan de formation est un plan élaboré (établi) par la gestion des ressources humaines dans une entreprise en vue de voir et d'anticiper la formation des salariés.

L'élaboration de la politique de formation ne se fait pas de manière indépendante et décontextualisée. Sa construction s'applique sur la prise en compte de ces facteurs essentiels et montre en quoi ces facteurs ont un impact sur la politique de formation, notamment les besoins collectifs, individuels, personnel.

1.3 Les objectifs de la formation

Les objectifs de la formation font partie des composantes d'une politique de formation qui décrivent souvent une compétence globale. Par exemple : être capable de conduire un plan de formation tandis que les objectifs pédagogiques de la formation sont visés. Lorsque l'évaluation formative est envisagée à partir d'un cadre de référence voisin de l'approche systémique, laquelle fait de l'organisation et de la gestion de l'élément central de la formation.

Aptitudes mentales : on cherche à s'assurer que le salarié postulant a une véritable connaissance des contraintes liées à un tel cours de formation.

Aptitude physique

Aptitudes techniques : le formateur devra être doté d'un bagage individuel susceptible d'être mis au service de l'entreprise, elle est aussi individuelle, mais sur un support tactique au service d'un collectif.

1.4 Les étapes du processus de gestion de la formation

La gestion de la formation, c'est tout ce qu'il faut savoir pour analyser les besoins de la formation. De même que pour planifier, organiser, diffuser et évaluer les activités de la formation dans une entreprise. La gestion de la formation contribue à accroître la qualification de la main d'œuvre et par conséquent à améliorer l'ensemble des activités d'une entreprise.

Le processus de gestion de la formation peut se présenter en 05 étapes essentielles.

Etape 1 : définition et priorisation des besoins de formation.

La première étape à franchir consiste à définir et à hiérarchiser les besoins de formations à court, moyen et long terme dans l'entreprise. Cette intervention doit être faite de manière rigoureuse, juste et respectueuse des personnes selon un processus bien structuré. La méthode d'intervention idéale s'articule évidemment autour d'un comité de formation.

Outils de diagnostic des besoins de formation

Pour définir les besoins de formation, il est nécessaire de dresser le portrait des emplois relativement aux compétences désirées. C'est en effet l'écart entre les compétences réelles qui permettent de cibler les besoins de formation pour chaque fonction de travail.

Compétence attendue-compétence réelle=besoin de formation

Etape 2 : la planification des activités de formation

Les besoins de formation ayant été définie et hiérarchisés à l'étape précédente, il faut maintenant planifier les activités de formation.

Planifier c'est établir un plan comportant les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Considérant les besoins de formation préalablement définie c'est prévoir :

Quoi faire ? (Activité), Pour qui ? (Objectif), Avec quoi le faire ? (Ressources nécessaires), Qui le fera ? (Le responsable), Quand on le fera ? (échéancier), Combien cela coutera ? (Budget).

La planification de la formation permet de mieux structurer les activités de la formation, elle permet de déterminer les meilleures activités de la formation et les personnes qui suivront l'activité de la formation ainsi que l'utilité de la formation.

Elle permet aussi de choisir et d'obtenir les ressources et les outils qui permettront la réalisation des activités de formation.

Les 02 outils de planification de la formation sont :

- le plan global de formation
- le plan spécifique de formation

Le plan global de formation est employé pour la planification annuelle des programmes, des projets et des activités de la formation. Il contient l'ensemble des programmes, des projets, des activités visant à maintenir ou à développer les compétences (connaissances, habiletés et attitudes) des employés par des formations en accord avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Le plan spécifique de formation contient pour sa part l'information essentielle relative à la réalisation d'une activité de formation, il guidera la préparation, la réalisation et le suivi d'une activité de formation. N'oublions pas que le plan de formation spécifique découle des

besoins de formation déterminée antérieurement et que sa clarté et sa précision permettent de bien orienter le déroulement d'une activité de formation.

La liste de vérification de l'organisation de la formation

- l'appel d'offre
- l'offre de service
- la grille d'analyse de l'offre de service
- le contrat d'embauche
- le contrat de formation
- le contrat de service professionnel

Etape 3 : la diffusion et l'évaluation des activités de formation

Cette étape consiste à partir du plan spécifique de formation à réaliser l'activité de formation en respectant les principes andragogiques (l'andragogie est la formation des adultes qui s'oppose à la pédagogie), reconnu en formation d'adultes et à évaluer les apprentissages des participants ainsi que leur niveau de satisfaction.

Les 07 étapes de conception d'une activité de formation

- les besoins de formation
- les objectifs de la formation
- analyse et sélection des outils de formation disponible
- évaluation des apprentissages
- pratique expérimentation
- transmission des connaissances
- introduction

Les 06 étapes de diffusion d'une activité de formation

- l'introduction de la formation
- la transmission des connaissances
- la pratique (expérimentation)
- l'évaluation des apprentissages

- les objectifs de la formation sont atteints
- le participant a atteint l'œuvre ou la formation visée

Les soutiens à l'intervention du formateur interne lors de la formation en salle

- l'évaluation des apprentissages
- l'évaluation de la formation
- l'évaluation du niveau de satisfaction

Etape 4 : l'évaluation du transfert des compétences

L'évaluation de la formation ne peut pas se limiter à une activité ponctuelle qui prend place à la fin de l'activité de la formation. L'évaluation doit être vu comme un processus continu. La réalisation de l'évaluation de transfert des apprentissages permet de vérifier si les participants ont intégrés leur apprentissage. Une grille d'observation en milieu de travail est l'outil privilégié pour effectuer l'évaluation du transfert des apprentissages en milieu de travail. Afin d'assurer une évaluation équitable et politiquement viable, il nous apparaît nécessaire que les acteurs concernés collaborent et participent à chacune des étapes du processus d'évaluation.

Nous suggérons donc de faire appel à la concertation et à la collaboration entre les principaux acteurs, idéalement au comité de formation.

Elle est utile car elle permet de s'assurer de l'intégration des apprentissages, permet de valider les connaissances, les habiletés et attitudes utilisées au travail, dégager des pistes d'amélioration possible de l'étape antérieure.

Outils d'évaluation des compétences

Il existe différents moyens d'évaluer les compétences. Vous devrez réaliser ou faire réaliser les outils d'évaluation des compétences selon l'ampleur et la complexité de la situation. Ces outils d'évaluation sont indispensables pour évaluer les niveaux de compétence et ainsi compléter le diagnostic nécessaire à la planification de la formation.

Profil de compétence-outil d'évaluation=besoin de formation

Outils de collecte des besoins de la formation

- la fiche d'entrevue individuelle
- questionnaire d'auto-évaluation
- grille d'observation et d'évaluation des comportements
- la fiche des écarts de compétence
- la fiche de synthèse des besoins de formation

Un besoin se formation est un manque à gagner par rapport à la compétence attendue.

Etape 5 : l'évaluation de l'impact organisationnel

Elle consiste à dresser un bilan afin de vérifier la différence entre les résultats attendus et les résultats obtenus. Malheureusement cette opération n'est pas toujours réalisée et il devient par le fait même difficile de prouver la contribution spécifique de la formation à l'atteinte des objectifs stratégiques des partenaires de l'organisation.

L'évaluation de l'impact organisationnel permet de mesurer les effets de la formation par rapport aux attentes des partenaires de l'organisation ou du comité de formation en matière de développement des Ressources Humaines.

L'évaluation d'impact organisationnel permet de mesurer les résultats obtenus par rapport aux résultats attendus, il permet d'évaluer le retour sur investissement. Elle permet aussi de démontrer la contribution spécifique de la formation, permet de dégager les pistes d'amélioration.