



SEMINAIRE D'ECHANGE DES PRATIQUES

LA FORMATION EN ENTREPRISE : ENJEUX ET STRATÉGIES

TOUMSIN
CHRISTOPHE
2^e PASSERELLE A HORAIRE DESALLE
MANAGEMENT INTERNATIONAL
MAI 2005

TABLE DES MATIERES

Table des matières	2
Introduction	3
La formation en entreprise : enjeux et stratégies	4
Comment établir un plan de formation ?	5
La démarche ascendante	5
La démarche descendante	5
La démarche interactive	5
La définition des objectifs	6
La gestion prévisionnelle	6
L'analyse des tâches et aptitudes des salariés	6
Élaboration d'un cahier des charges	6
Le plan de formation	6
Les budgets de formation	7
Le choix des méthodes de formation	7
Formation initiale ou formation d'entretien ?	7
Formation interne, externe ou e-learning ?	7
L'e-learning	7
E-learning ou formation en ligne	7
Le multimédia ou apprendre par tous les moyens	7
Les textes	7
Les images fixes	8
L'audio	8
La vidéo et la visioconférence	8
Une pédagogie du sur mesure	8
Les différents modes d'apprentissage	8
Des avantages en réseau	8
La durée de la formation	9
Le choix du rythme de formation	9
La mise en œuvre des actions de formation	10
La gestion administrative de la formation	10
Difficultés	10
Le rôle de la hiérarchie	10
L'évaluation des actions de formation	11
Les formes d'acquisition d'expérience et de savoir dans l'entreprise	11
Les trois niveaux de mesure des retours sur formation	11
Niveau 1 : Les objectifs pédagogiques	11
Niveau 2 : La modification des comportements	12
Niveau 3 : L'efficacité organisationnelle	12
Les indicateurs directs de performance	12
Les indicateurs indirects de performance	12
Les effets déstructurants de la formation	12
Le pouvoir et le savoir	13
Les frustrations de la formation	13
Conclusion	14
Bibliographie	15
Bibliographie commentée	16

INTRODUCTION

« Toute organisation possède un patrimoine de talents, de savoirs et d'expériences qu'elle s'applique à gérer. Cela mène à :

- assurer un approvisionnement cohérent en capacités humaines : c'est l'objectif des politiques de recrutement ;
- mettre en œuvre une juste rétribution et une affectation optimale de ce patrimoine ;
- accroître ce patrimoine et assurer sa pérennité, non seulement par la formation mais aussi par la mise en œuvre de la transmission systématique des savoirs-faire et de l'expérience acquise : c'est le rôle des politiques de formation »¹.

L'entreprise comme le travailleur doivent admettre qu'actuellement, rien n'est jamais acquis. C'est pourquoi la formation accompagne de plus en plus le parcours professionnel. En effet, l'évolution de l'organisation du travail, comme c'est de plus en plus le cas dans les entreprises à la pointe du progrès, n'est réussie qu'avec un plan de formation approprié. La compétence actuelle du travailleur ne sera sans doute plus suffisante dans quelques années s'il ne l'entretient pas.

« Gravier les marches de l'escalier professionnel demande, pour le salarié, à la fois une part importante de travail mais également de l'implication et de la motivation. Il faut aussi qu'au niveau de l'entreprise, plusieurs conditions soient remplies en matière de formation :

- l'entreprise doit être « apprenante », c'est-à-dire qu'elle doit être un lieu où les salariés acquièrent toujours plus de connaissances, de compétences et de professionnalisme, et où ils exercent et maîtrisent leur métier de mieux en mieux.
- les formations ne peuvent pas se réaliser sans préparation préalable. Elles doivent être l'expression d'un projet qui reflète à la fois les besoins de l'entreprise et ceux du salarié.
- les formations doivent être qualifiantes et permettre de capitaliser les connaissances acquises dans la pratique.
- il doit exister une reconnaissance du développement personnel et professionnel et cela doit se traduire par une évolution de carrière ».²

¹ MARTORY B., CROZET D. *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances*. Dunod. Paris, 2002, p.89.

² Exemple : la chaîne hôtelière Ibis a mis au point un programme de formation qualifiante en Europe, baptisée « Acteurs ». Fondée sur un CD-Rom d'autoformation, la méthode permet aux employés de se former à d'autres métiers que celui qu'ils exercent. Un réceptionniste peut ainsi acquérir les compétences d'un barman, puis se doter d'un troisième, voire d'un quatrième niveau de compétence. Cette extension de compétence entraîne des incidences positives sur son salaire, ses possibilités et l'accès à de nouvelles fonctions, concrétisant ainsi son évolution professionnelle.

LA FORMATION EN ENTREPRISE : ENJEUX ET STRATÉGIES

« La formation est à la base de la plupart des améliorations de performance :

- elle contribue à l'amélioration de la qualité du travail : l'impact le plus évident de la formation est de contribuer à élever le niveau de connaissances et d'aptitudes à la communication des travailleurs ;
- elle contribue à une meilleure circulation de l'information ;
- elle s'impose lors de l'acquisition de nouvelles machines, de changements dans les modes de production: c'est l'amélioration du niveau technique des travailleurs qui constitue la condition de l'intégration du progrès technique ;
- enfin, la formation permet d'améliorer l'organisation et la mise en place des tâches en élevant le niveau des connaissances que les formés ont de leur environnement.

Elle constitue donc un investissement au carrefour des performances ».³

La formation a longtemps été très faible car il s'agissait pendant longtemps de privilégier la formation « sur le tas ».

Le travail des responsables de ressources humaines a permis d'améliorer l'image des formations en entreprise. Ils ont simplement su démontrer que la formation peut être considérée comme un investissement plutôt qu'une dépense sans intérêt. La rapidité des évolutions technologiques et des attentes du marché rendaient par ailleurs urgente la mise à jour des compétences qui avaient besoin d'être complétées.

La formation a alors été planifiée en fonction des attentes et besoins de l'entreprise, d'une part, et des besoins du marché, d'autre part. Financée par l'entreprise ou par le biais d'organismes de fonds de formation, elle sert aujourd'hui à permettre aux travailleurs d'améliorer leurs connaissances, compétences et comportements.

Le recensement des besoins individuels est aujourd'hui une obligation légale, si bien que la formation est prise en compte dans les budgets et qu'un plan précis de formation est établi. En donnant du sens à la politique de formation, l'entreprise a réellement un moyen pour devancer les risques de pertes de compétences ou de manques vis-à-vis de la concurrence.

La mise en place d'un processus de formation permet aussi bien l'écoute du personnel que la mesure des acquis de la formation ainsi que la maîtrise de toutes les étapes pédagogiques et organisationnelles.

Si le transfert des compétences individuelles et collectives est au cœur des préoccupations et des projets d'entreprises, la formation professionnelle s'est émancipée en offrant des possibilités d'apprentissage loin des carcans scolaires. Il existe aujourd'hui des formations-actions qui permettent des retombées pour l'entreprise et le personnel quasi immédiates, et des formations sur mesure plus performantes. L'analyse des besoins, la détermination des objectifs visés par la formation, les programmes sur mesure, l'organisation et le suivi des actions, et enfin l'évaluation du formateur, de l'organisation et des acquis permettent une prise en considération de chaque étape. Les outils et les méthodes pour mesurer la performance à chaque étape sont déployés avec le même sérieux que pour le processus central de l'entreprise tel que la production par exemple.

À l'heure actuelle, les entreprises préfèrent assurer le coût d'une formation plutôt que de devoir supporter le poids d'éventuelles erreurs de la part de son personnel, qui peuvent être dramatiques au niveau humain (sécurité) ou encore au niveau du coût.

³ MARTORY B., CROZET D. *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance*. Dunod. Paris, 2002, p.89 – 90.

Une formation préalable à l'intégration dans la production ne remplacera jamais l'acquisition de connaissances générales ou les fruits de l'expérience ; de même, elle n'éliminera pas les erreurs. Il s'agit qu'elle soit la plus efficace possible.

Les questions que doivent se poser les responsables de formation sont :

- Quand convient-il de déclencher des actions de formation ?
- Quelles catégories de personnes doivent être concernées ?
- Quelles méthodes et quels rythmes de formation convient-il d'adopter ?

La gestion d'une formation se fait sur le long terme, avec des étapes de préparation et d'évaluation tout aussi importantes que le stage lui-même.

Comment établir un plan de formation ?

La première étape consiste à identifier les besoins en formation.

Quelques démarches sont possibles pour recenser les demandes et les besoins.

La démarche ascendante

Le recensement est fait au niveau individuel et ensuite traité pour l'élaboration d'un projet global de formation. En général, le responsable de formation ou le responsable des ressources humaines met à la disposition des salariés des catalogues de formation ainsi que des propositions de la direction. Ensuite, ces documents remontent pour élaborer le projet global. Une fois le choix effectué, un lien est fait entre les compétences requises et les compétences acquises.

On dit de cette démarche qu'elle est ascendante car on constate un certain nombre d'allers et retours qui vont traduire les grands choix de la direction générale et surtout du personnel.

La démarche descendante

Les projets sont définis au niveau central, toujours en lien avec la stratégie et les changements attendus. Des projets de formation sont élaborés et ensuite déclinés au sein des processus et en finalité auprès de chaque individu. Ils proviennent à la fois :

- des décisions budgétaires ;
- des analyses sur les évolutions des métiers, de la gestion prévisionnelle des compétences ou de l'évolution des profils pour les années à venir.

Cette approche a l'inconvénient de demander un certain nombre d'allers et retours (questions et réponses entre la direction et les salariés) sans prise en compte réelle des attentes des salariés. De plus, les propositions ne font pas l'unanimité. Les formations qui seraient imposées sans l'aval et l'engagement de ceux qui en « bénéficieraient » auraient en effet peu de chances d'être fructueuses.

La démarche interactive

Ici, l'échange d'information et de demandes entre la direction et les salariés est plus efficace. À partir des attentes de tous, est établi un plan efficace. L'adhésion est totale. Le sens et la finalité sont compris de tous.

La définition des objectifs

Les objectifs de la politique de formation reposent sur la stratégie et la politique qualité. A court terme, il s'agit d'améliorer les performances, à moyen terme, d'accompagner les changements déjà connus, et d'acquérir les compétences manquantes et, à long terme, de préparer l'entreprise en travaillant sur le management des hommes, l'innovation, etc.

Si le plan de formation a des objectifs précis, il doit en être de même pour chaque action de formation.

La gestion prévisionnelle

Quand, dans une entreprise, une gestion prévisionnelle des ressources humaines est mise en place, celle-ci constitue un moyen privilégié de détermination des besoins de formation. La formation permet :

- d'ajuster les ressources internes aux besoins : c'est l'hypothèse d'une formation d'adaptation et de reconversion ;
- d'ajuster les ressources externes (embauches, mutations) aux besoins : c'est l'hypothèse d'une formation préalable à la prise de poste.

L'analyse des tâches et des aptitudes des salariés

La source essentielle de définition de formation au plan individuel est la comparaison des compétences actuelles des salariés et des aptitudes nécessaires à l'exercice des métiers dans le futur. La formation est un outil qui permet de combler l'écart existant entre les compétences observées des titulaires de postes en forte évolution et les compétences indispensables pour les tenir, maintenant ou dans un proche avenir.

Élaboration d'un cahier des charges

Une fois que l'entreprise sait ce qu'elle veut atteindre comme résultat via les formations, elle doit prendre le temps nécessaire pour mettre en place un cahier des charges qui servira à retenir les centres de formation qui peuvent y répondre.

Le plan de formation

Chaque année, le responsable des ressources humaines établit un plan de formation pour faire évoluer les compétences et répondre aux besoins exprimés par le personnel. Ce plan est construit en fonction de la stratégie de l'entreprise et son lien est direct avec la politique qualité et les objectifs généraux. Le plan de formation constitue la structure incontournable de la gestion de la formation. Il traduit les stratégies et les engagements de l'entreprise. Il donne aussi l'occasion d'un dialogue utile avec les intéressés et constitue de ce fait la base de l'approche collective de la formation.

Ce plan est présenté avant application à la direction et aux différents managers afin d'identifier éventuellement les besoins non planifiés ou les demandes non justifiées.

Toutes les actions de formation doivent s'inscrire dans une démarche de progrès, qu'elle résulte d'une demande du salarié ou de la stratégie de l'entreprise.

Le plan de formation est le support de pilotage des différentes opérations et recense :

- le choix des salariés qui bénéficient de formations ;
- les budgets alloués pour la formation initiale et la formation d'entretien ;
- les budgets déclinés par action de formation ;
- le choix des organismes (qui va faire quoi) ;

- le mode d'organisation et de fonctionnement (nombre de jours, lieu, horaires, organisation, etc.) ;
- le calendrier prévisionnel.

Les budgets de formation

On retrouve les données financières de la formation dans les budgets, les plus souvent éclatés par sous-unités et/ou par type de projet. En complément, les budgets recensent les informations concernant les heures de formation et les effectifs.

Le choix des méthodes de formation

Formation initiale ou formation d'entretien

La formation peut être considérée de trois façons différentes : soit comme un préalable à la prise de fonction, soit comme un entretien au cours de la période d'activité, ou alors cumuler les deux.

Le choix dépendra de la politique de recrutement, du niveau technique des tâches à accomplir et du degré d'obsolescence des connaissances.

Formation interne, formation externe ou e-learning

La question est de savoir si l'entreprise prend en charge la formation ou si elle confie la tâche à des unités extérieures.

Les formations peuvent soit être données en externe par d'autres sociétés, soit être mises en place par l'entreprise, soit se suivre via Internet. On parle alors d'e-learning.

L'e-learning

Depuis quelques années est apparue une nouvelle méthode de formation, qui est l'e-learning. Ce phénomène prend de plus en plus d'importance. Comme il s'agit d'un phénomène assez récent, je propose de l'expliquer de manière assez détaillée.

E-learning ou formation en ligne

C'est le nom générique employé pour évoquer la rencontre de la formation et d'Internet. Le e-learning se définit plus précisément comme « la création, le déploiement et la gestion d'actions de formation via un réseau, qu'il s'agisse d'Internet, de l'intranet d'une entreprise (un réseau à accès limité au personnel d'une entreprise) ou d'un extranet (intranet ouvert à certains intervenants extérieurs). »⁴ Par le réseau, les apprenants ont accès aux ressources pédagogiques et à d'autres outils, comme l'e-mail et les forums de discussion (ou « chats »).

Le multimédia, ou apprendre par tous les moyens

Pour transmettre des savoirs à distance, la formation en ligne met en œuvre un grand nombre d'outils pédagogiques, et mérite vraiment le qualificatif de multimédia.

Les textes

Les cours sous format papier n'ont pas disparu avec la formation en ligne, ils subissent simplement une transformation. Les cours sont aujourd'hui numérisés, souvent retravaillés pour l'occasion, et transmis par e-mail aux apprenants. Libre alors à ces derniers de les imprimer à domicile ou au bureau.

⁴ LENORMAND P. *Guide de la formation en ligne, tout pour apprendre et se former sur le net*. Micro Application. Paris, 2001, p. 15.

Les images fixes

La formation en ligne utilise abondamment les images fixes (photographies, graphiques).

L'audio

Avec les documents sonores, on s'approche de la réalité humaine d'une formation présentielle. Il s'agit là d'une nécessité dans le cas de certaines formations, par exemple les langues.

La vidéo et la visioconférence

La vidéo est utilisée avec parcimonie sur les sites, pour une raison simple : les films, même allégés grâce à la technologie du streaming, sont encore très volumineux et surchargent la bande passante et la mémoire vive de l'ordinateur.

Autre application de l'image animée, encore plus impressionnante : la visioconférence, qui fait apparaître le professeur en direct sur l'écran de notre ordinateur !

Une pédagogie du sur mesure

L'apprentissage en ligne met l'apprenant et la technologie au cœur de la formation, et les différentes approches employées sont directement liées à cette particularité. La forme pédagogique retenue tient compte bien sûr des objectifs de formation mais également, et surtout, des contraintes de l'apprenant : ressources informatiques, disponibilité,... Deux caractéristiques générales se détachent de ces pédagogies :

- une individualisation poussée de la formation ;
- une très grande souplesse dans le déroulement de la formation.

Les différents modes d'apprentissage

La capitalisation des savoirs, ou Knowledge Management (KM) : l'information est recueillie dans une base de données ; on « sait » des choses après avoir consulté cette base, mais l'apprentissage n'est qu'un effet secondaire et non l'objectif principal avoué.

Le système électronique de soutien à la performance, ou Electronic Performance Support System (EPSS) : il s'appuie sur la reconstitution de l'environnement de travail sur l'ordinateur. Les cours relatifs à une application bureautique, par exemple, sont insérés dans le logiciel lui-même. Le logiciel EPSS permet la délivrance de la formation, la transmission d'informations et le tutorat de l'apprenant. Celui-ci est mis en situation par le biais de simulations et d'exercices. L'objectif est d'obtenir une performance ponctuelle de l'apprenant. La formation reste aléatoire, car au-delà de cette performance, on ne peut pas garantir que l'apprenant aura étendu son domaine de connaissances ou de compétences.

Le multimédia interactif : on passe ici à une formation impliquant, outre l'apprenant, d'autres personnes, avec lesquelles il va apprendre lors de séances communes de travail. La collaboration peut revêtir deux formes :

- elle pourra être asynchrone, c'est-à-dire que les échanges (e-mails, échanges de documents de travail, etc.) seront décalés dans le temps car tous ces acteurs de la formation ne sont pas connectés en même temps ;
- elle peut également être synchrone ; les individus sont alors connectés en même temps, et effectuent un travail en commun, communiquant grâce à des images vidéo qui affichent sur leur ordinateur le travail à réaliser.

La formation en ligne (ou Web-based training, WBT) : elle ressemble au multimédia interactif, puisqu'elle permet également, sous une forme synchrone ou asynchrone, de faire travailler ensemble des individus et un formateur géographiquement distants. Ici, l'utilisation d'Internet est centrale, puisque l'apprenant a accès à sa formation (générique ou personnalisée) via un site portail. Celui-ci

délivre le contenu de formation, et lui permet de s'auto-évaluer, d'accéder au tutorat, à des forums de discussion, à des visioconférences...

Des avantages en réseau

Décrire le fonctionnement de la formation en ligne fait apparaître clairement tous ses avantages :

- La flexibilité : la formation en ligne permet d'apprendre quand on veut, où on veut. Pour le salarié et son entreprise, c'est également la possibilité de concilier la formation et les contraintes professionnelles ;
- L'individualisation : un ordinateur = un apprenant. Les formations en ligne sont sur mesure et correspondent aux besoins d'un individu. Cette individualisation vaut autant pour le contenu que pour le rythme d'apprentissage et contribue à une forte appropriation de la formation en ligne par son bénéficiaire, plus actif et plus responsable ;
- L'interactivité : les possibilités technologiques offertes par Internet permettent une large utilisation des médias existants, et intensifient les échanges avec les formateurs (ou d'autres personnes ressources) comme avec les autres apprenants.
- Un coût de formation diminué : la rapidité de l'apprentissage en ligne, la diminution ou la disparition de certains coûts inhérents à la formation (frais administratifs, de déplacement, d'hébergement, de maintenance, de formation) permettent des économies substantielles.
- Le pragmatisme : la formation en ligne favorise plus l'appropriation de compétences pratiques que de savoirs théoriques, la première d'entre elles étant...la maîtrise des outils informatiques et Internet, deux compétences acquises en parallèle à la formation.

Avec l'apprentissage en ligne, c'est le savoir qui se déplace : il s'adapte aux personnes, à leurs contraintes, à leur environnement. Un mouvement qui à son tour en déclenche d'autres, en cascade. Celui qui apprend devient ainsi celui qui choisit la formation, la gère, lui donne son sens en la réutilisant ou pas. Plus autonome, plus impliqué, plus critique aussi, la personne qui choisit d'apprendre en ligne s'approprie en partie les responsabilités du professeur/formateur.

Les formateurs voient eux aussi leur fonction évoluer ; c'est comme si la « pyramide de savoir » s'était affaïssée et replaçait le détenteur du savoir au même niveau que les apprenants, dans un rôle essentiel mais qui n'est plus central. C'est l'apprenant qui, maintenant, est le centre du processus de formation ; il apprend en partie seul ou avec d'autres apprenants grâce à l'effet réseau développé par le média Internet. Le professeur/formateur fait partie de ce réseau et garde un rôle moteur qui évolue vers la médiation, l'échange, le conseil.

La durée de la formation

Elle dépend de l'importance du contenu de la formation mais aussi des budgets et de la disponibilité des formés.

La formation ne devra pas s'étendre sur de trop longues périodes, dans la mesure où elle vient interrompre l'activité productive. Inversement, des actions trop réduites dans le temps et non répétées n'auront que peu d'effet, car elles ne semblent pas aptes à enclencher le processus d'apprentissage.

Le choix du rythme de formation

Il faut savoir si les formés abandonnent ou non leurs propres tâches pour se consacrer à la formation. On retiendra parmi les choix possibles :

- le séminaire qui place les sujets dans un contexte nouveau ;
- les conférences périodiques qui ne brisent pas le cycle de travail productif ;

- les stages à mi-temps ;
- les stages à temps complet, qui remplacent le temps de travail.

En fait, le choix effectif dépendra de la charge de travail supportée par l'entreprise ; la formation est de plus en plus souvent influencée par l'activité des personnes : on la développera tant que possible dans les heures où le travail est moins important.

La mise en œuvre des actions de formation

Une fois que tous les objectifs ont été fixés, le plan de formation établi et les organismes de formation choisis, l'entreprise travaille avec l'organisme retenu à organiser, planifier et préparer les actions de formation pour obtenir un maximum d'efficacité.

Piloter la formation ne consiste pas à « organiser des séminaires » ou à « qualifier les postes » mais à animer, développer les « réseaux pensants » de l'entreprise, ceux qui relient, animent, coordonnent les différents pôles de compétences d'une organisation »⁵

Les formations menées au sein des entreprises se distinguent des autres formes d'acquisition du savoir :

- elles obéissent à des objectifs de rentabilité : la formation est généralement envisagée comme un moyen d'accroître les performances.
- c'est l'entreprise qui en définit les modalités et en contrôle l'application ; en revanche le sujet formé peut bénéficier de son expérience et tenter d'en profiter tout au long de sa vie professionnelle.
- elles ne s'adressent qu'à des travailleurs actifs et empiètent sur leur temps de travail. Elles mettent donc en cause en permanence l'équilibre entre travail et formation. L'entreprise doit faire un choix entre production effective et investissement.

La gestion administrative de la formation

Difficultés

Le pilotage de la formation rencontre quelques difficultés : répondre à des besoins croissants, sous la contrainte d'un budget, mais surtout la disponibilité des formés. Les exigences de partage de temps constituent des contraintes plus importantes que les budgets accordés. Le plus difficile lorsque l'on parle de formation, c'est de trouver du temps, et non de l'argent. En effet, le rythme de travail étant de plus en plus élevé, il devient difficile de dégager du temps pour la formation.

L'optimisation doit être effectuée compte tenu des attentes et des engagements de chaque personne (nécessité d'une approche individuelle des demandes) et des besoins d'évolution des compétences dans l'organisation (ce sont donc les objectifs collectifs qui doivent être pris en compte).

Le rôle de la hiérarchie

Le responsable de la formation a une fonction importante dans l'entreprise : il est chargé de placer la politique de la formation dans la politique générale de l'entreprise. Il est placé à la rencontre des fonctions de production, de gestion du personnel et de planification des activités.

Le directeur de la formation doit être placé dans une position hiérarchique suffisamment élevée pour donner de la crédibilité aux actions qu'il entreprend.

⁵ MARTORY B., CROZET D. *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances*. Dunod. Paris, 2002, p.95.

L'évaluation des actions de formation

Les formes d'acquisition d'expérience et de savoir dans l'entreprise

La formation dans l'organisation peut prendre diverses formes :

- l'éducation : cours, stages, séminaires, ... qui reprennent l'essentiel des réflexions développées en la matière. C'est cette partie qui nous intéresse dans le cadre de ce travail.
- la formation par la pratique : en effet, chaque personne, quelle que soit sa fonction, apprend en travaillant, sur son lieu de travail. Elle acquiert de l'expérience, de nouvelles connaissances et compétences. Cette forme d'acquisition est une voie essentielle de l'apprentissage.

Comment mesurer l'efficacité de la formation et les acquis de ces formations sur les salariés ? L'entreprise doit pouvoir, d'une part, mesurer le retour sur investissement de chaque action et, d'autre part, justifier les dépenses de son budget de formation auprès des administrateurs. La question est très délicate compte tenu de la diversité des effets, de leur incidence dans le long terme. Malgré tout, en regard des sommes engagées, il est nécessaire de répondre à cette question.

« Tout acte de formation dispensé dans une organisation produit des effets à au moins trois niveaux : l'élévation des connaissances, le changement des comportements au travail, l'augmentation de l'efficacité individuelle et collective ».⁶

Les trois niveaux de mesure des retours sur formation

Il convient de distinguer trois niveaux d'effets qu'il ne faut pas confondre car ils ne sont pas systématiquement liés entre eux.

Les trois niveaux distincts sont révélateurs de l'impact de la formation.

Le niveau 1 analyse les réactions des formés à l'issue des stages et recense les apports par rapport aux objectifs pédagogiques.

Le niveau 2 prend en compte les changements de comportements suite à la formation.

Le niveau 3 prend en compte les éventuelles transformations affectant les résultats des participants ou des groupes formés.

Niveau 1 : Les objectifs pédagogiques

Pratiqué par la plupart des entreprises. Il s'agit de l'évaluation de la satisfaction des stagiaires basée sur quelques critères liés à la salle de formation, au respect des horaires, au contenu, à l'animation du stage, à la relation entre le formateur et les stagiaires, à l'organisation du repas, au support de cours, etc.

On notera toutefois qu'un stage parfaitement réussi sur le plan pédagogique, c'est-à-dire donnant parfaitement satisfaction du point de vue des critères évoqués, peut ne pas avoir d'incidence sur les comportements de retour au travail. La situation inverse est aussi possible. D'où l'intérêt de poursuivre les recherches aux deux niveaux qui suivent.

⁶ MARTORY B., CROZET D. *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance*. Dunod. Paris, 2002, p.102.

Niveau 2 : La modification des comportements

En retrouvant leurs postes, les formés peuvent ou non modifier leurs comportements. Le changement est plus probable lorsqu'ils ont reçu une formation technique. Le changement est beaucoup moins évident lorsqu'il s'agit de modifier des attitudes, la communication, les modes d'organisation et de gestion du temps car les habitudes ont la vie dure.

Il est important d'apprécier l'évolution des comportements individuels ; on procédera alors par enquête, soit auprès des intéressés, soit auprès des responsables et des subordonnés des formés.

Il s'agit d'un indicateur de changement.

Niveau 3 : L'efficacité organisationnelle

C'est à ce niveau que se situe la vraie efficacité de la formation. C'est sur ce plan que sera examinée de façon privilégiée l'incidence réellement utile des formations, à travers deux types d'indicateurs principaux.

Il s'agit d'indicateurs de performance.

- Les indicateurs directs de performance

Parmi ces indicateurs, on retrouve la variation des chiffres d'affaires ou valeur ajoutée, l'augmentation des productions... Ces indicateurs seront appréciés avant et après la formation. Ils constituent le facteur majeur de changement.

- Les indicateurs indirects de performance

Ils traduisent soit une amélioration des conditions de l'activité : qualité, taux de rebut, niveau de satisfaction des clients, consommation de matière, ... soit une baisse des dysfonctionnements. On mesurera la baisse de l'absentéisme, des accidents et incidents de travail, des conflits...

La mesure de l'impact d'une formation au retour du stagiaire sur son poste de travail est extrêmement complexe. D'une part, parce que la personne a besoin d'un temps d'intégration. Elle a également besoin de faire ses propres tests pour adapter les méthodes au fonctionnement de l'entreprise et obtenir ainsi des réponses pratiques après la formation. C'est d'ailleurs pour cette raison que la plupart des organismes de formation mettent en place une sorte de service après-vente qui consiste à rester disponible pour un ou plusieurs échanges par téléphone, voire une intervention d'évaluation sur le terrain quelques mois après.

Le e-learning est une nouvelle méthode de formation qui permet à chacun d'avancer à son rythme et qui apporte les connaissances manquantes au fur et à mesure des besoins et du temps disponible. Cette nouvelle forme de formation séduit les entreprises par sa souplesse, son coût réduit, etc. Ce nouveau type de formation devrait réduire presque de moitié les coûts de formation à l'avenir. Reste à savoir si la convivialité de la rencontre entre le formateur et l'entreprise ou entre les stagiaires ne va pas manquer à certains. Au cours d'une formation, l'échange d'expériences et les questions des autres participants aident à développer les connaissances et l'ouverture pour le sujet enseigné.

Les effets déstructurants de la formation

L'introduction de la formation dans l'entreprise peut engendrer des problèmes : former, c'est aussi transformer les structures, les rapports de force et la hiérarchie du pouvoir. Les formations s'exercent le plus fréquemment dans un sens favorable à l'activité productive ou tout simplement à l'épanouissement des hommes. Mais il faut bien noter que la formation peut aussi parfois engendrer des conflits, provoquer des frustrations.

Le pouvoir et le savoir

A tout poste correspond une partie de savoirs et une autre de responsabilités. L'employé se forge une idée de ce couple, les responsables de l'entreprise en ont une autre. Toute élévation du niveau du savoir doit être suivie, dans l'esprit du formé, par l'augmentation de son pouvoir et, souvent, de sa rémunération. Mais le pouvoir concédé par la hiérarchie peut rester identique avant et après la formation.

« Le supplément de savoir augmente le pouvoir à travers deux mécanismes :

- la connaissance élargit les fonctions du formé, en lui offrant la possibilité de résoudre des problèmes jusqu'alors insolubles ;
- la connaissance remet en cause la hiérarchie, soit que le formé garde pour lui ses nouvelles connaissances, devenant l'expert dont dépend ses supérieurs, soit il utilise ses connaissances nouvelles sans en avertir ses supérieurs hiérarchiques ».⁷

On pourrait penser que le supplément de savoir va provoquer sans problèmes une restructuration du pouvoir dans l'entreprise. Mais les « règles du jeu » peuvent en décider autrement. Par exemple, les supérieurs hiérarchiques peuvent créer des contraintes telles que la mise en œuvre des connaissances soit impossible, soit ne pas élargir le pouvoir ou les responsabilités des formés.

Les frustrations de la formation

Les formés constatent parfois que la tâche qui leur est confiée ne correspond pas à ce qui leur a été proposé en formation. Ils seront donc tentés de critiquer la hiérarchie et de demander la redéfinition de leurs tâches, revendications qui peuvent entraîner des perturbations dans le bon déroulement du travail.

Les frustrations qui résultent de l'impossibilité de mettre en œuvre le savoir acquis sont les plus graves. Il y a trois causes essentielles à cette impossibilité :

- le seuil d'efficacité de la formation est non atteint. Pour chaque service, un effectif minimum doit suivre les formations pour que celles-ci soient efficaces. En dessous d'un seuil de participants représentant 30% des effectifs, le savoir ne sera pas mis en œuvre parce que les effets de diffusion ne pourront pas jouer.
- l'inutilité de l'apprentissage est ce qui est constaté chaque fois que des actions sont mal définies par rapport aux besoins, ou que le travail en cause n'exige aucun supplément de qualification.
- l'inertie des structures peut interdire la mise en œuvre des connaissances acquises.

A l'issue de ce travail, nous pouvons constater que la formation est un des aspects essentiels des ressources humaines modernes. La formation est capitale pour permettre aux travailleurs d'élargir leurs connaissances et d'évoluer dans l'entreprise.

De même, une bonne politique de formation est vitale pour les entreprises, car la technique évolue tellement vite que les travailleurs doivent sans cesse s'adapter.

⁷ MARTORY B., CROZET D. *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances*. Dunod. Paris, 2002, p.112.

CONCLUSION

Le développement personnel et professionnel

La notion de programme de fidélisation, appliquée à la gestion de la relation client, peut être définie comme « l'ensemble des actions, incluant la réflexion préalable, visant à rendre des clients plus actifs (en termes de consommation) et à pérenniser la relation préférentielle entre ces clients et l'entreprise ». ⁸ Transcrites en termes de marketing RH, cette notion qui s'applique alors aux collaborateurs de l'entreprise englobe l'ensemble des actions de motivation à travers différentes formes de participation notamment, mais aussi et de plus en plus la formation et le développement personnel.

Pourquoi ? D'abord pour une raison très simple : outre que cette formation est indispensable à l'amélioration du potentiel de chacun au service de l'entreprise, elle est pour les éléments les plus dynamiques un pré-requis à leur investissement durable au sein de celle-ci. Car chacun a compris que, pour réussir un parcours professionnel dans un environnement économique et social en perpétuel changement, il est indispensable non seulement d'affiner en permanence ses compétences mais d'en acquérir de nouvelles.

Fait nouveau : cette évolution qui autrefois pouvait prendre des dizaines d'années est aujourd'hui extrêmement rapide, notamment dans les secteurs de pointe et de nouvelles technologies. C'est pourquoi aussi l'entreprise est investie par ses salariés de la responsabilité de les former en permanence, faute de quoi ils ne sont plus prêts à lui consacrer leur travail, sachant qu'il n'aura plus de valeur demain sur le marché.

La cohérence

La deuxième raison pour laquelle l'entreprise doit mettre en place des programmes de développement personnel et professionnel est que sa performance sur son marché dépend de plus en plus de sa capacité à créer de la cohérence dans le fonctionnement de ses équipes, alors que leur organisation doit sans arrêt s'adapter aux besoins nouveaux de ce marché. Cette re-crédation permanente passe par l'apprentissage de techniques de management par projet, par exemple, mais nécessite aussi de développer chez chaque collaborateur un certain nombre de qualités relationnelles et comportementales qu'il ne possède pas toujours d'emblée.

⁸ LIGER P. *Le marketing des ressources humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés*. Dunod. Paris, 2004, p. 173.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- AUBRET J., GILBERT P. *Psychologie de la ressource humaine*. Paris, Presses Universitaires de France, 2002. (coll. « Que sais-je ? »).
- BERNARD M. *L'emploi par la formation, les populations en grande difficulté*. Lyon, Chronique sociale, 1993.
- CADIN L., GUERIN F. et PIGEYRE F. *Gestion des ressources humaines*. Dunod. Paris, 2002.
- DENNERY M. *Piloter un projet de formation, du diagnostic des besoins à la mise sous assurance qualité*. ESF. Paris, 1999.
- DENNERY M. *Organiser le suivi de la formation, méthodes et outils*. ESF. Paris, 1999.
- FISCHER GN. *La formation, quelle utopie*. Epi. Paris, 1978.
- KREBS G. *Ressources humaines, nouvelles pratiques selon l'ISO 9001*. Afnor. Paris, 2004.
- LENORMAND P. *Guide de la formation en ligne*. Micro Application. Paris, 2001.
- LIGER P. *Le marketing des ressources humaines*. Dunod. Paris, 2004.
- MAROY C. *Chômage et formation professionnelle*. Ciaco. Bruxelles, 1990.
- MARTORY B., CROZET D. *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances*. Dunod. Paris, 2002.
- PAUL JJ. *La relation formation – emploi, un défi pour l'économie*. Euscomica. Paris, 1989. (coll. « économie contemporaine »).
- PERETTI JM. *Gestion des ressources humaines*. Vuibert. Paris, 7^{ème} édition, 1998.

BIBLIOGRAPHIE COMMENTÉE

DENNERY M. <i>Piloter un projet de formation, du diagnostic des besoins à la mise sous assurance qualité</i> . ESF. Paris, 1999.	Cet ouvrage traite de tout ce qu'il faut mettre en place AVANT d'organiser la formation, que ce soit la réalisation du diagnostic préalable, l'analyse de la demande, la conception du dispositif de formation, l'implication des acteurs, la sélection des prestataires de formation, etc.
DENNERY M. <i>Organiser le suivi de la formation, méthodes et outils</i> . ESF. Paris, 1999.	Cet ouvrage se concentre sur le suivi de la formation, ses enjeux, principes et mise en œuvre. Il explique comment capitaliser les connaissances après la formation, comment appliquer les connaissances acquises à la suite d'une formation et comment généraliser les connaissances à l'issue d'une formation.
LIGER P. <i>Le marketing des ressources humaines</i> . Dunod. Paris, 2004.	Cet ouvrage mélange ressources humaines et marketing, deux notions qui peuvent paraître opposées. Les pages 173 à 176 expriment comment les responsables RH doivent se servir des techniques issues du marketing afin d'attirer le futur collaborateur, l'intégrer et le garder au travers de la formation.
KREBS G. <i>Ressources humaines, nouvelles pratiques selon l'ISO 9001</i> . Afnor. Paris, 2004.	Les pages 134 à 141 mettent en valeur, au travers de la norme ISO 9001 : 2000, la philosophie et le management qui mettent en avant la valeur ajoutée que la fonction RH peut apporter au niveau de la formation en entreprise.
LENORMAND P. <i>Guide de la formation en ligne</i> . Micro Application. Paris, 2001.	Cet ouvrage nous éclaire sur les innovations de l'apprentissage en ligne, et surtout de l'e-learning.
ARDOUIN T. <i>Ingénierie de formation pour l'entreprise</i> . Dunod. Paris, 2003, 260p.	Cet ouvrage situe l'ingénierie de formation dans les organisations. Il s'agit de positionner des concepts et fournir une méthodologie opérationnelle. Le lecteur trouvera pour chaque étape des « Fiches Guides » exploitables dans son activité professionnelle.
BOYER L., EQUILBEY N. <i>GRH nouvelles pratiques</i> . EMS. Paris, 2003, 349p.	Les pages 134 à 148 exposent le cadre réglementaire, la politique de formation, l'analyse des besoins et l'adaptation de la formation au contexte de l'entreprise. Chaque chapitre est illustré de schémas explicatifs et de nombreux tableaux. A la fin de chaque chapitre, nous pouvons retrouver une liste de mots clés.

CHAUCHARD JL. <i>Construire le plan de formation d'une équipe</i>. Editions d'Organisation. Paris, 2003, 92p.	Ce livre propose une approche structurée et synthétique de l'obligation de formation faite aux entreprises. Il offre : - une vision globale du contexte légal ; - une méthode simple d'analyse et de synthèse ; - une démarche objective de gestion des compétences. Il donne à chaque entreprise la possibilité d'élaborer un outil accessible au plus grand nombre.
LAMAUTE D., TURGEON B. <i>De la supervision à la gestion des ressources humaines, contexte nouveau, stratégies nouvelles de GRH</i>. Editions de la Chenelière. Montréal, 2004, 418p.	Le chapitre 5 concernant le développement des compétences des RH dans l'entreprise nous apprend que les nouvelles règles du marché exercent une pression importante sur les entreprises qui doivent former leurs employés. Ceux-ci peuvent utiliser différents programmes pour assurer le développement des compétences. Ce chapitre présente quelques uns de ces programmes en avançant l'idée que la formation représente un investissement qui augmentera les profits de l'entreprise et assurera la satisfaction des employés.
AWIPH. La formation professionnelle [en ligne]. Disponible sur : http://www.awiph.be/publications/fiches-info/fiche10.pdf (consulté le 29.04.2005).	Ce site est consacré à la formation pour les personnes handicapées et décrit les deux types de formations spécifiques consacrées aux personnes ayant un handicap et qui ne peuvent pas accéder aux formations générales du fait de leur âge, de la nature de leur déficience ou de la modestie de leurs acquis antérieurs.