



### **Introduction :**

La formation représente un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences aux travailleurs, capital précieux et principale richesse de l'entreprise.

???

### **Les problématiques :**

- Qu'est- ce que la formation ??
- Qu'est-ce que le processus de la formation?
- Quelle est la place de la formation dans la GRH ?

# **CHAPITRE I : La formation**

## **1. Historique Définition de la formation :**

*Historique de la formation :*

*Définition de la formation :*

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

D'après VALTER, qui définit la formation comme « l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation ».

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

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

Elle est considérée comme :

- ❖ Un facteur d'efficacité car elle permet d'accroître les compétences des personnes, qui peuvent de ce fait, maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futures.
- ❖ Un facteur de motivation des salariés, car elle répond au besoin du développement et d'épanouissement de l'individu. Elle leur permet de conserver leur emploi et leur assurer une progression dans leur parcours professionnel.

- ❖ Un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la sclérose, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail.

## ***2. La politique de formation :***

La politique de formation comme étant un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement.

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

Une politique de formation doit répondre à un double but :

- ❖ Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution du contexte économique.
- ❖ Permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

La politique de formation continue précise la vision qui inspirera les actions tant à court terme qu'à moyen ou long terme. Cette vision devra être cohérente avec le futur désiré, de manière à construire l'avenir de façon progressive.

## ***3. Enjeux de la formation :***

- Du point de vue de l'économie et des emplois, 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.
- 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.

## ***4. Objectifs de la formation :***

Les objectifs doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation. Le Service des RH propose des objectifs qui tiennent compte des contraintes existantes, notamment les ressources financières disponibles pour la formation. L'organisation examine s'ils sont réalistes, praticables et vérifiables.

Principaux objectifs de la formation :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation.
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation.
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés 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 RH.
- 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 l'estime de soi chez chaque employé.
  - ✓ Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques.
  - ✓ Aider les chômeurs à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations.
  - ✓ Améliorer les expansions orales des employés et leur faire perdre leur stress quand ils font un exposé professionnel.
  - ✓ Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situations organisationnelles.
  - ✓ S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
  - ✓ Développer les capacités de jugement des formés.
  - ✓ Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes.
  - ✓ Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur lieu de travail.
  - ✓ Aider à l'intégration 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 encore de la parfaire.
- ✓ Sauver du temps au supérieur immédiat aux collègues de travail.
- ✓ Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en RH afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.
- ✓ Permettre à la direction de repérer les employés les plus qualifiés pour une promotion.

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

Il existe cinq types de formation :

#### **❖ *Formation adaptation***

L'entreprise cherche toujours à améliorer ses résultats opérationnels. Développement du chiffre d'affaires, réduction des prix de revient, amélioration de la productivité... Elle peut atteindre ces objectifs en augmentant les connaissances des collaborateurs, en améliorant leur capacité à résoudre des problèmes, en les rendant capables d'utiliser de

nouvelles méthodes, ou encore en développant des comportements, des savoir-faire ou des savoirs être plus efficaces.

La formation adaptation est utilisée soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. La personne formée garde le même type d'emploi, reste dans la même sphère professionnelle, et dans le même métier.

❖ ***Formation Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité :***

Dans ce cas, il existe des modifications dans le travail. Il y a changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial.

Cette formation est de longue durée et implique un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils. Elle vise à maintenir l'emploi du personnel ou à développer la motivation par le biais de la promotion interne.

❖ ***Formation outil intellectuel de base (culture générale) :***

Il s'agit d'une formation générale (langues, Mathématique, Analyse logique de situation, prise de décision...) qui permettra d'élever le niveau du personnel .Elle est souvent utilisé avant d'engager le salarié dans une formation «*mobilité*». Nous pourrions également l'appeler formation «*pré professionnelle*». Cette formation fonctionne généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue.

❖ ***Formation culture d'entreprise***

Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue selon elle la culture commune de la société. Les actions de formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui pourront s'inscrire sur la base du volontariat. Le pouvoir du hiérarchique sera plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la direction. C'est le stagiaire qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription.

❖ ***Formation mobilisation sur un 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 oeuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources, etc...

Le but visé est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité. Pour ces opérations on recherche généralement un mode de fonctionnement de formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui influencer la réussite du projet.

## **CHAPITRE II : Le processus de la formation**

### ***1. Rôles et responsabilités des acteurs de la formation***

#### **a- Direction Générale:**

Rien ne peut se faire de sérieux et dans la durée sans que la direction générale clarifie, avec rigueur, à l'intention des responsables d'encadrement, les objectifs de changement que la formation doit accompagner et faciliter.

L'évaluation de la formation prendra tout son sens si elle s'intègre dans le processus des politiques et stratégies des ressources humaines (mobilités, reconnaissances des acquis, gestion prévisionnelles des emplois et des compétences...).

Cette analyse a amené les auteurs à formuler les tâches fondamentales du directeur général :

- o il décide de la politique d'orientation et de la stratégie
- o il arbitre et valide les projets et la hiérarchisation des priorités de formation
- o il décide sur les changements et les recommandations proposées.

#### **b- Direction des Ressources Humaines :**

La Direction des Ressources Humaines est concernée par tous les niveaux du processus formation.

Elle assure le relais opérationnel des politiques et stratégies élaborées par la direction générale lors de la mise en place du plan d'action ressources humaines. Ce plan vise à répondre aux besoins quantitatifs et qualitatifs de l'établissement pour le court et le moyen terme.

Les Directions des Ressources Humaines doivent, avec le responsable emploi formation, déterminer les modalités concrètes de l'évolution du professionnalisme des collaborateurs. Ils doivent aussi, et surtout, en assurer la réalisation et le suivi régulier en termes de connaissances, de compétences (techniques ou comportementales) et de performances.

Ses tâches :

- Elle propose le lancement des projets de formation
- Elle est informée de l'évaluation qualitative des différentes actions de formation.
- Elle donne son avis sur le bilan périodique des acquis effectués par la hiérarchie.
- Elle fait appliquer les décisions de la direction générale.

#### **c- Les Responsables Hiérarchiques :**

Acteurs privilégiés et en première ligne du changement des comportements.

Le responsable hiérarchique ne peut se contenter de maîtriser les processus de commercialisation, d'analyser parfaitement les circuits de financement ou d'appliquer les consignes de la direction générale. Il doit rentabiliser, à moyen terme, l'investissement

intellectuel des collaborateurs qu'il dirige. Il doit être associé aux missions de la direction des ressources humaines et s'impliquer.

A cette condition, la formation devient un outil d'amélioration de la productivité et des performances individuelles du secteur qu'il dirige.

Ses tâches essentielles :

- o il fournit les informations pour le plan d'action ressources humaines entreprises
- o il étudie les besoins, les demandes et les priorités
- o il détermine les objectifs à atteindre
- o il décide des participants à l'action de formation
- o il effectue l'évaluation des performances et examine les plus values réalisées.

#### **d- Le responsable emploi formation :**

Le développement de la formation s'effectue, très souvent, sur un plan quantitatif excluant la réflexion stratégique sur les enjeux, les objectifs, l'implication des acteurs et l'organisation de changement.

Le responsable emploi formation doit savoir analyser une situation, repérer les enjeux fondamentaux, vérifier la faisabilité de projets, assurer de la validation et du soutien des acteurs concernés.

Enfin, il faut savoir piloter avec l'appui de la direction des ressources humaines pour résister aux pressions lorsqu'il sera nécessaire d'introduire des changements réellement significatifs.

Ses tâches :

- o Il recense les projets et détermine les priorités
- o Il rédige le plan de formation de l'entreprise
- o Il valide les cahiers de charges
- o Il effectue les appels d'offres
- o Il participe au lancement de la formation
- o Il analyse les documents d'évaluation qualitative.
- o Annuellement, il évalue les projets sous ses aspects économiques et sociaux.

#### **e- Les formés :**

Etre acteur de sa propre formation est une condition essentielle de sa réussite. Etre animé d'une forte volonté de progresser, d'évoluer dans son métier permet d'absorber avec plus de facilité les risques de déstabilisation essentiels à tout processus de formation.

La mise en pratique immédiate des acquis transforme la connaissance en compétence.

Les tâches des formés, dans le cadre du référentiel décisionnel de formation sont :

- o Participation à la réflexion sur les besoins et les demandes personnalisées en formations.
- o Appréciation sur la valeur qualitative du séminaire.
- o Consultation et mise en oeuvre des recommandations décidées.
- o Participation à l'évaluation périodique des performances et à l'examen des plus values formation.

## **f- Les Formateurs et les Consultants :**

Ces acteurs ont un rôle déterminant dans l'acquisition des savoirs.

Experts reconnus, ils ont comme responsabilité de prendre des risques en apportant des idées nouvelles et en permettant aux formés d'améliorer réellement leurs compétences professionnelles. Ils apportent également leur savoir faire. Ils s'assurent, tout au long du processus décisionnels, de l'adéquation de la formation aux objectifs pédagogiques et adaptent, si besoins est, le contenu et les méthodes au niveau réel des formés.

Ils sont pressentis pour valoriser, développer et transmettre les valeurs et les orientations de formations de l'entreprise.

Leurs tâches :

- ils répondent à l'appel d'offre et font des propositions
- ils animent le stage et se soucient de la qualité de leurs prestations.
- ils proposent des supports d'évaluation qualitative

Les changements technologiques rapides et l'augmentation de la concurrence ont substantiellement contribué à augmenter l'importance de l'innovation dans la croissance économique.

### ***2. Identification et analyse des besoins de formation***

Cette phase est très importante, elle permet de construire le plan de formation de l'entreprise.

*La notion de besoin de formation.*

« Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation. ».

En réalité, il n'y a pas de besoin de formation, mais il y a des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre.

La formation est une solution à des problèmes, et elle permet aux entreprises d'améliorer leurs résultats et d'atteindre les objectifs fixés.

Donc, le responsable de formation, pour construire le plan de formation, ne recense pas des besoins, mais fait un inventaire des problèmes à régler par la formation et des objectifs à atteindre avec l'aide de la formation.

SOYER Jacques décrit trois types de besoins de formation: «les besoins personnels, individuels et collectifs ».

- ❖ **Les besoins personnels :** On parle de besoin personnel de formation lorsqu'un salarié éprouve un problème, ou désire atteindre un objectif, dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider.
- ❖ **Les besoins individuels :** Il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concernent qu'un seul individu , dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir



dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.

- ❖ **Les besoins collectifs** : Ces besoins correspondent aux problèmes ou objectifs qui concernent des groupes, par exemple: tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée..., dans ce cas là aussi, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

#### Collecte et analyse des données :

L'identification des besoins doit être menée par des personnes compétentes qui connaissent bien l'organisation et qui sont sensibles à l'efficacité organisationnelle. Ces personnes doivent être capables d'examiner s'il y a un manque de compétence chez les salariés et de découvrir aussi les défis auxquels l'organisation aura à faire face, grâce au développement à moyen et à long terme des RH.

De détecter les multiples changements affectant les environnements externes et internes de l'organisation, comme les progrès technologiques, les nouvelles lois, les nouvelles tendances sociales et les nouvelles stratégies de l'organisation.

#### Recueil des données :

Il s'agit de recueillir les données pour déterminer les vrais besoins de formation.

Les moyens utilisés pour déterminer les besoins de formation peuvent être résumés ainsi :

#### **Les résultats de la gestion prévisionnelle de la personne :**

La gestion prévisionnelle des ressources humaines constitue un outil privilégié de détermination des besoins de formation. La formation permet de :

- ❖ Ajuster les ressources internes aux besoins : formation d'adaptation et de reconversion.
- ❖ Ajuster les ressources externes (embauches, mutations au sein d'un groupe) aux besoins formation préalable à la prise de poste.

#### **Enquêtes informelles et formelles :**

Enquêtes recouvrent à la fois les discussions informelles, les consultations des cadres et des exécutants, et les études systématiques du comportement des employés à tous les niveaux de la hiérarchie.

La voie la plus employée, et la plus efficace, consiste dans le dialogue avec les cadres qui les amène à définir ce qu'ils considèrent être les besoins les plus pressants de l'unité en matière de formation: ils connaissent la formation et seront en mesure d'apporter leur aide s'ils ont contribué à dessiner les lignes d'action.

La seconde voie d'enquête consiste à réaliser des questionnaires à choix multiples, remplis anonymement par l'ensemble du personnel et portant sur les conditions de travail,

l'encadrement, la sécurité, l'amélioration du travail...l'employé peut aussi s'exprimer librement sur n'importe quel sujet concernant la vie dans l'entreprise.

### **L'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte :**

Parmi ces indicateurs, on peut citer

- Les fluctuations du niveau de production en rapport avec l'évolution des coûts
- Le nombre d'accidents du travail
- Le niveau des réclamations, des actions disciplinaires
- Le niveau des déchets, des erreurs, des pièces manquées
- Le degré de turn-over, d'absentéisme, de retards ...

### ***3. Elaboration et mise en œuvre du plan de formation :***

La mise au point du plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation en termes d'actions de formation.

Le plan de formation organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus c'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis.

#### *Définition du plan de formation :*

Le plan de formation est l'aboutissement d'un processus managérial visant à établir la meilleure synthèse possible de ce qui doit être fait pour atteindre les objectifs organisationnels en termes de compétences.

Le plan de formation comporte :

- Les objectifs
- Le contenu ;
- La pédagogie ;
- La durée, le calendrier ;
- Le budget ;
- Les catégories de bénéficiaires ;
- La manière dont ces actions seront évaluées.

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

*La mise en œuvre de la formation :*

Le plan de formation étant stabilisé, il convient de gérer les différentes actions programmées, d'assurer leur suivi et leur évaluation.

Dans cette perspective, le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation. En fonction des programmations des actions, il faudra prévoir, avec l'encadrement concerné, les départ en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions conséquentes, afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve pas trop perturbé.

L'envoi ou l'accueil en stage d'un certain nombre de salariés suppose également la permanence de toute une logistique administrative et comptable capable d'assurer le déclenchement et le suivi des actions (convocation, convention de stage, convention de formation .....Etc.)

L'importance accrue de la formation a conduit les entreprises à développer de véritables outils (tableau de bord, progiciels) pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs actions. Cette comptabilité des données peut servir en effet à alimenter le tableau de bord du responsable de formation, tableau de bord sur lequel il pourra s'appuyer pour rendre compte de l'exécution du plan de formation.

Dans ce tableau de bord de la formation on trouvera des données relatives :

- Aux dépenses de la formation, et leurs traductions en pourcentage de la masse salariale ;
- A la ventilation des frais engagés pour les différentes actions de formation ;
- Au nombre de stagiaires en formation, ainsi que leur répartition par catégorie de personnel ;
- Au nombre d'heures de formation, ainsi que leur répartition par nature et type d'action ;
- Au coût des actions de formation rapportée aux prévisions budgétaires ;
- Au coût moyen de « l'heure stagiaire ».

Le suivi est l'étape qui suit la formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir et du savoir-faire acquis par chaque formé.

#### ***4. Le suivi de la formation***

Le suivi de la formation se fait en deux manières : le suivi administratif et le suivi comptable.

- **Le suivi administratif :**

C'est suivre la gestion prévisionnelle de la formation avec les différentes structures de l'organisation, dans le retrait et le départ en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions conséquentes, ceci afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve trop perturbé.

Le responsable de formation doit suivre la réalisation et la préparation de certains documents (convocation, convention de stage, comptes-rendus d'évaluation).

Le suivi administratif s'agit aussi de suivre le déroulement de la formation tant sur le disciplinaire (la présence l'assiduité) que sur le plan pédagogique (enseignement théorique et pratique).

- **Le suivi comptable :**

C'est le suivi budgétaire. Il s'agit de contrôler l'ensemble des engagements financiers qui répartissent comme suit :

- les frais versés aux stagiaires eux mêmes .il s'agit des salaires et charges sociales qui continuent à être versés aux personnels pendant l'action de formation ;
- les frais qui sont liés à la participation et à la mise en cause de la formation : ils incluent la rémunération des formateurs et celle des personnes qui ont contribué dans le travail d'élaboration de contrôle ;
- les dépenses de matériel, tel que l'entretien et l'amortissement des équipements utilisés au cours de la formation ;
- les fournitures de fonctionnement courants : déplacement, hébergement, location, assurance, frais de téléphone et de courrier ;
- coût des locaux : salles de cours, ateliers.

L'importance accrue de la formation a conduit les organisations à développer de véritables outils (tableaux de bord) pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs actions et pour faciliter le contrôle des réalisations par rapport aux prévisions.

##### 5. *L'évaluation des effets de la formation :*

L'évaluation de la formation distingue deux dimensions :

- **Une dimension tournée vers la personne**, l'individu, en tant que personne sociale et professionnelle, et recouvre les champs de la reconnaissance, de l'accompagnement, de l'orientation et de la validation des acquis ;
- **Une dimension plus globale** qui analyse les systèmes de formation dans les différents agencements : action, dispositif, programmes et/ou dans les différents structures et organismes de formation.

L'évaluation de la formation consiste à examiner la valeur d'un programme pour savoir s'il y a des écarts significatifs entre ce qui a été prévu et ce qui a été obtenu. La connaissance de ces écarts permettra de juger la valeur d'un programme de formation en relation avec les objectifs préétablis.

Cette opération est un exercice difficile, et elle doit répondre à une question importante :

- la formation a-t-elle permis d'atteindre les objectifs planifiés et a t elle été rentable ?

Les critères d'évaluation sont fixés avant la session de formation ; ils se déduisent de ses objectifs, ensuite, les participants doivent passer un test qui déterminera le niveau de leurs

connaissances sur les apprentissages en question. Après la diffusion du programme de formation ils passent un nouveau test qui permettra de découvrir les améliorations à apporter. C'est à ce stade que le formateur doit juger si les apprentissages en question sont significatifs et attribuables essentiellement au programme de formation. Puis, au moyen d'une évolution du rendement au travail, quelque temps après la formation, il faut vérifier si les apprentissages à l'emploi sont réalisés, suivant le contenu du programme, cela se fera dans quelques mois à quelques années après la formation.

Les résultats des évaluations de la formation sont très utiles à l'organisation, ils permettront à celle-ci de constater les effets directs et réels de la formation sur les résultats obtenus au travail, ils donneront lieu à une analyse du contenu du programme de formation et entraîneront des modifications de celle-ci.

On peut dire que les résultats de l'évaluation fourniront des données nécessaires à l'analyse du rendement financier des investissements qui y sont consacrés.

- ❖ Le pseudo évaluation ;
- ❖ L'évaluation par objectifs ;
- ❖ Les approches complémentaires.

❖ le pseudo évaluation : Il existe deux types d'évaluation : l'évaluation de l'action de formation « à chaud » en fin de stage, et l'évaluation « à froid » de l'action de formation.

1. l'évaluation de l'action « à chaud » en fin de stage : Il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou de leur degré de satisfaction.
2. l'évaluation « à froid » de l'action : Cette évaluation est réalisée quelques semaines après le déroulement de la formation.

❖ L'évaluation par objectifs : Cette évaluation permet, à la suite de l'action de formation, de déterminer si les objectifs ont été atteints ou non. Il s'agit d'évaluer trois types d'objectifs qui sont :

- o **Les objectifs pédagogiques** ; L'évaluation des objectifs pédagogiques permet de mesurer la qualité des choix pédagogiques : approche, attitude, techniques et outils.
- o **Les objectifs de formation** ; La mesure porte sur les comportements au travail : le formé fait-il une chose qu'il ne faisait pas ou la fait-il différemment ? Fait-il mieux quelque chose qu'il faisait déjà ? Ne fait-il plus ce qu'il faisait avant, parce que c'est devenu inutile ou nuisible ?
- o **Les objectifs finals** ; Elle est placée sous la responsabilité du prescripteur de l'action. Elle permet de mesurer les résultats de l'ensemble de l'action de changement.

## **CHAPITRE III : La place de la formation dans la gestion des ressources humaines**

### **1. L'importance de la formation :**

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

- ✓ elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail ;
- ✓ elle contribue à une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement, donc elle permet l'amélioration qualitative des inputs ;
- ✓ elle s'impose lors de la mise en oeuvre d'équipements plus sophistiqués, de changements dans les modes de production : c'est en effet l'amélioration de la technicité des agents qui constitue la condition de l'intégration du progrès technique ;
- ✓ elle améliore l'adaptation des hommes au poste occupé, les aides à évoluer vers d'autres fonctions, leur permet de combler un retard de leur niveau général ;
- ✓ elle sert les objectifs des directions, lorsque celles-ci veulent faire évoluer la culture d'entreprise ou désire renforcer les chances de succès d'un projet censé mobiliser une grande partie des effectifs ;
- ✓ enfin, elle permet d'améliorer l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau des connaissances que les agents ont de leur environnement.

La formation n'est pas une fin en soi. La politique de formation ne se justifie pas dans l'entreprise par elle-même, mais par sa contribution à un processus d'ensemble de gestion et de développement des ressources humaines, et en particulier à la gestion des compétences.

### **2. le lien entre la formation et les activités opérationnelles de la GRH :**

Activités	Explications
Planification des RH	Activité identifiant avec précision les besoins en main-d'œuvre pour le bon moment, le bon endroit et en quantité suffisante ; la formation peut répondre aux besoins requis et garder la compétence de cette main-d'œuvre continuellement à jour.
Analyse et évaluation des RH	Une fois les tâches clairement définies et les exigences nécessaires au poste en terme de compétence exigée et celle possédée par l'employé concerné. la formation peut servir à corriger les lacunes (s'il y a lieu).

Rémunération globale	C'est la possibilité qu'une formation amène une augmentation du statut de l'employé (exemple : promotion) et, par conséquent, une augmentation de son salaire ou tout simplement une rémunération des nouvelles compétences acquises.
Recrutement et sélection	La formation peut pallier les insuffisances du processus du recrutement et de la sélection, par exemple former au lieu de recruter et embaucher des candidats qui n'ont pas besoin d'une formation exigeants beaucoup de temps et d'argents
Evaluation des RH	Dans le contexte du développement des RH, cette activité peut permettre de découvrir les besoins de formation de chaque employé. Ce peut aussi être une occasion pour découvrir son potentiel qui pourra éventuellement être développé pour occuper dans le futur des postes hiérarchiquement plus élevés.

### **3. La relation entre la politique de formation et les politiques du personnel :**

#### **a) La relation entre la politique de formation et la politique de recrutement :**

Si la politique du recrutement privilégie la promotion interne, ou lui donne une place importante dans le renouvellement du personnel, la politique de formation devra faire une large place à la « formation mobilité ».

La formation va participer, dans ce cas, à la diffusion et à la bonne connaissance des métiers de l'entreprise. Il s'agit donc de former au lieu de recruter.

A l'inverse, si l'entreprise opte pour un recrutement externe avec une forte stabilité interne, ou bien évite des formations exigeant beaucoup de temps et d'argents, la formation aura pour rôle de faciliter l'intégration des entrants. Elle développera par ailleurs, des actions qui auront pour but d'éviter la lassitude des salariés toujours occupés au même poste.

#### **b) La relation entre la politique de formation et la politique de rémunération :**

Les changements attendus chez les formés, à l'issue de leur formation, doivent faire l'objet d'un renforcement positif, sous la forme d'une récompense financière ou psychologique.

Mais, d'une manière plus globale, il existe d'autres liens entre les deux politiques :

- Si, par exemple, la politique de formation stipule que les cadres, spécialistes d'un domaine de connaissance, sont chargés d'assurer la formation du personnel, il faudra que cette activité supplémentaire soit prise en compte au niveau du système de récompense ou de rémunération .
- Dans une entreprise, va-t-on rémunérer la tenue des postes ou les compétences ? la réponse à cette question aura également des incidences sur la politique de formation.
- La formation peut amener à une augmentation du statut du salarié (promotion) et, par conséquent, une augmentation de son salaire ou une rémunération forfaitaire pour les nouvelles compétences.

### **c) La relation entre la politique de formation et la politique d'évaluation des employés :**

Dans le contexte du développement des ressources humaines, l'évaluation peut permettre de découvrir les besoins de formation de chaque salarié.

Ce peut aussi être une occasion pour découvrir son potentiel qui pourra éventuellement être développé pour occuper dans le futur des postes hiérarchiquement plus élevé.

Une entreprise qui évalue ses salariés se doit également d'évaluer ses propres pratiques et notamment la formation qu'elle met en oeuvre.

#### **4. La contribution de la formation à la gestion des ressources humaines**

La compétence s'inscrit dans une culture. La culture est un soubassement caractéristique et relativement stable alors que la compétence fait appel à des notions de créativité, d'initiative, d'incertitude et de complexité. Lorsqu'une entreprise a défini son projet, la formation devient l'élément fédérateur pour décliner les différentes orientations du projet d'entreprise. Si la culture de l'entreprise est très orientée sur la concertation, l'analyse des besoins devra se faire de façon concertée. Si la culture vise à une autonomie et à un partage des responsabilités, la formation devra prendre cette valeur comme élément de base pour organiser les actions. De même si la culture de l'entreprise est de développer le travail en équipe, les méthodes pédagogiques devront développer le travail en groupe.

Toutefois, lorsque la culture de l'entreprise n'a pas été clairement définie, la formation peut être un facteur de création d'une culture d'entreprise. Cette approche représente cependant le risque de créer des comportements qui n'ont pas été envisagés par la direction. Il est donc préférable de définir avec la direction générale, et en concertation avec les principaux acteurs, les orientations de comportements culturels souhaités avant d'engager le plan de formation.

Toute valorisation de compétences dépend de la construction d'un plan de formation. Cette construction présente plusieurs intérêts :

- identifier les actions de formation qui devront être mises en œuvre ;
- programmer la réalisation des actions ;
- communiquer sur les actions qui vont être mises en place.

Le plan de formation est traditionnellement annuel dans la majorité des entreprises. Pour autant, cette périodicité n'est pas impérative. Le meilleur rythme pour le plan de formation est celui des besoins de l'entreprise en matière d'accompagnement des performances, des projets et des parcours des employés (profil de carrière).

L'implication de l'encadrement ne se décrète pas, celui-ci doit trouver un intérêt à s'impliquer dans les processus de formation pour que la participation à l'élaboration du plan soit efficace. Il est intéressant d'impliquer l'encadrement dans l'élaboration du plan de formation pour au moins deux raisons :

- la décision de formation implique une absence du salarié que le manager gèrera d'autant mieux qu'il est partie prenante dans la décision de formation ;



- l'efficacité de la formation est conditionnée par l'utilisation effective des compétences acquises en formation. A défaut, la déperdition peut être très rapide. Et il est indispensable que le manager permette l'utilisation de la formation dès le retour sur la position de travail, avec la logistique conséquente.

Pas plus que pour les managers, l'implication des salariés ne se décrète pas. Il importe avant tout de déterminer l'intérêt des salariés pour la formation en clarifiant les motivations de la décision de formation et les conditions de sa réalisation : objectifs poursuivis, retombées de la formation, contenu, modalités de déroulement.

## CONCLUSION

Un programme de formation ne prépare pas un administrateur si la personne n'a pas le sens inné de l'organisation. On "naît" administrateur; la formation perfectionne les caractéristiques, les qualités ou les habiletés requises pour arriver à la maîtrise de l'art. De la même façon, on ne devient pas enseignant. On est enseignant au départ et la formation nous raffine ou nous permet de peaufiner de développer les qualités.

On observe une augmentation de l'utilisation des programmes de formation interne au sein des organisations dans tous les secteurs. Cette approche de formation assure une transmission de l'expérience et des façons de faire propres à l'entreprise, en plus de permettre à l'organisation de conserver l'expertise à l'interne. Une étude d'une certaine firme indique que les employés doivent renouveler leurs connaissances à tous les trois ans. Cette étude démontre l'importance pour les entreprises de mettre de l'avant des programmes de formation à l'interne afin d'accélérer le processus d'apprentissage.

